

Instituto Politécnico de Setúbal



Escola Superior de Ciências Empresarias

A Importância do Controlo de Gestão no Sucesso Empresarial

Estudo de caso

Rui Hilven Fernando

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau
de

Mestre em Contabilidade e Finanças

Orientador: Prof. Doutor Nuno Teixeira

Setúbal (2015)

A Importância do Controlo de Gestão no Sucesso Empresarial:

Estudo de caso

Rui Hilven Fernando

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau
de

Mestre em Contabilidade e Finanças

Orientador: Prof. Doutor Nuno Teixeira

Setúbal (2015)

Dedicatória

Dedico esta presente dissertação a minha família, em especial a minha esposa, pessoa com quem amo partilhar a vida. Com você tenho me sentido mais vivo de verdade. Obrigado pelo carinho, a paciência e por sua capacidade de me trazer paz na correria de cada semestre.

Agradecimentos

A realização da presente dissertação de Mestrado não foi um projeto individual e ao longo do seu desenvolvimento foram muitos os apoios e colaboração de algumas pessoas e entidades que contribuíram para que pudesse ser concluída. Às quais gostaria de deixar uma palavra de gratidão.

A Deus em primeiro lugar por ter me dado saúde, força e coragem durante toda esta longa caminhada.

À esta instituição, a todos os professores que me acompanharam durante a graduação, em especial ao Professor *Nuno Delicado Teixeira*, orientador da dissertação, agradeço o apoio, a partilha do conhecimento e as valiosas contribuições dadas no decorrer da elaboração deste trabalho, a direção e administração que oportunizaram a janela que hoje vislumbro um horizonte superior, eivado pela acendrada confiança no mérito e ética aqui presentes.

Aos meus, irmãos, em particular do *Simão André Muacumbi*, pois sem a sua colaboração não me teria sido possível frequentar o mestrado, constituindo um dos pilares fundamentais para a minha formação académica, a minha esposa e a toda minha família, amigos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta dissertação, o meu muito obrigado.

Índice

Índice de Figura	vi
Índice de Quadro.....	vi
Lista de Siglas e Abreviaturas	vii
Resumo.....	viii
Abstract	ix
Introdução.....	1
PARTE I: REVISÃO DE LITERATURA	3
1. O CONTROLO DE GESTÃO E O SUCESSO EMPRESARIAL.....	3
1.1 O contexto empresarial e a importância da informação.....	3
1.2 Os instrumentos de controlo de gestão	5
1.2.1 Instrumentos de Pilotagem.....	7
1.2.2 Instrumentos de Orientação do Comportamento	23
1.2.3 Instrumentos de Diálogo	35
PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO	37
2. objetivos e metodologia de investigação.....	37
2.1 Objetivos de investigação.....	37
2.2 Metodologia de investigação.....	37
3. Análise e Discussão dos Dados Obtidos	39
3.2 O sistema de controlo de gestão implementado	44
3.2.1 Os Instrumentos de Pilotagem.....	44
3.2.2 Os Instrumentos de orientação do comportamento	47
3.2.3 Os Instrumentos de diálogo.....	53
3.3 Sugestões de melhoria do sistema de controlo de gestão.....	56
3.3.1 Nos instrumentos de pilotagem	56
3.3.2 Nos instrumentos de orientação do comportamento.....	58
3.3.3 Nos instrumentos de diálogo	59
4 Conclusão	61
5 Referências Bibliográficas	63

Índice de Figura

Figura 1: Processo de Planeamento e Controlo	7
Figura 2: Exemplo de Mapa Estratégico	18
Figura 3: Prestações de serviços internas	51

Índice de Quadro

Quadro 1:Exemplo de uma Grelha Objetivo/ Variáveis-chave:	13
Quadro 2: Exemplo de uma Grelha Variáveis-chave/ Centros de Responsabilidade.....	14
Quadro 3: Evolução económica da Tecnológica, SA (mil euros)	42
Quadro 4: Evolução financeira da Tecnológica, SA (mil euros).....	43
Quadro 5: Formato da demonstração de resultados das unidades	46
Quadro 6: Balanço por unidade	46
Quadro 7: Tipos de centros de responsabilidade na Tecnológica, SA.....	49

Lista de Siglas e Abreviaturas

A - Ativo Líquido

CAPM - Capital Asset Price Model

CP - Capital Próprio

EVA - Economic Value Added

K_e - Custo do Capital Próprio

K_d - Custo do Capital Alheio

MCR - Margem de Contribuição Residual

P - Passivo

RS - Rendibilidade Supranormal

RO - Resultado Operacional

ROLI - Resultados Operacionais Líquidos de Imposto

ROI - Return on Investment

t - Taxa Efetiva de Imposto sobre o Rendimento

TIC - Tecnologias de informação e de comunicação

WACC - Weight Average Cost of Capital

UEN - Unidades estratégicas de negócio

USN - Unidades de suporte ao negócio

Resumo

Face à instabilidade cada vez maior do contexto empresarial, provocada pela incerteza e inovação constantes e pela globalização dos mercados e da concorrência, a informação assume-se como um recurso cada vez mais importante para a gestão das organizações. Nesse sentido, nas últimas décadas tem existido um desenvolvimento dos sistemas de controlo de gestão, de forma a proporcionar aos gestores instrumentos de trabalho que lhes permitam a informação necessária para a realização do planeamento e da monitorização constante da atividade, a fim de garantir-se uma resposta atempada aos desvios e uma adequação permanente das competências e dos recursos aos desafios.

Sendo assim, este trabalho de investigação, tem por objetivo analisar o contributo dos sistemas de controlo de gestão para o sucesso das empresas. Tal, exige um conhecimento pormenorizado do funcionamento e dos procedimentos internos das organizações. Assim, escolheu-se a metodologia de investigação designada de estudo de caso, que foi posta em prática através da triangulação de diferentes fontes de informação, como entrevistas, observações diretas e consulta de documentos e relatórios internos. A empresa selecionada pertence a um dos maiores grupos portugueses de tecnologias de informação, detém um sistema de controlo de gestão bastante desenvolvido e apresentou um crescimento exponencial nos últimos anos. Relativamente à estrutura do trabalho, está constituída em duas partes principais, a revisão da literatura e o estudo empírico, tendo sido realizada uma reflexão sobre os instrumentos de controlo de gestão referidos pela bibliografia e os que efetivamente foram colocados em prática pela empresa.

Os resultados da investigação, evidenciaram que embora os instrumentos de controlo de gestão tenham sido importantes no desenvolvimento e sucesso do negócio, porque permitiram uma melhor monitorização da atividade e um maior envolvimento dos gestores, existiam diversas oportunidades para melhorar a eficácia do sistema implementado, nomeadamente, ao nível do controlo da atividade (gestão de projetos e implementação do *balanced scorecard*, a fim de se monitorizarem os fatores críticos de sucesso do negócio) e ao nível do alinhamento dos gestores através da transformação das unidades de suporte em centros de resultados, permitindo a avaliação e o estabelecimento de incentivos para todos os gestores da empresa.

Palavras-chave: controlo de gestão; avaliação do desempenho; criação de valor.

Abstract

The instability is growing in the business environment, caused by uncertainty and constant innovation and by the globalization of markets and competition, and because of that, information is assumed as an important resource for the management of organizations. Accordingly, in recent decades there has been a development of management control systems in order to provide working tools to managers to allow them the necessary information to carry out the planning and constant monitoring of activities to guarantee a timely response to deviations and fitness permanently the skills and resources to the challenges.

Thus, this research work aims to analyze the contribution of management control systems to business success. This requires a detailed knowledge of the workings and procedures of organizations. So, we chose the research methodology of the case study, which was carried out through triangulation of different sources of information, such as interviews, direct observations and consultation of internal documents and reports. The selected company belongs to one of the largest Portuguese groups of information technology, has a very developed management control system and presented an exponential growth in recent years. Regarding the structure of the work is made up of two main parts, the literature review and the empirical study, being carried out a reflection on the management control instruments referred by literature and which were actually put into practice by the company.

The results of the investigation showed that although the management control instruments have been important in the development and success of business because they allow better monitoring of activity and greater involvement of managers, there were several opportunities to improve the effectiveness of the implemented system, in particular at the activity level control (project management and implementation of the balanced scorecard in order to monitor the critical success factors of the business) and at the level of alignment of managers through the transformation of support units in results centers, enabling assessment and the establishment of incentives to all company managers.

Key words: management control; performance evaluation; value creation.

Introdução

A pressão cada vez maior dos *stakeholders*, a par da atual concorrência global e da internacionalização dos mercados e das economias, incrementou bastante a complexidade da gestão das organizações e destacou a importância da informação para a tomada de decisão. Nesse sentido, nas últimas décadas tem existido um desenvolvimento progressivo dos sistemas de controlo de gestão (a criação do *balanced scorecard* e dos mapas estratégicos é um exemplo de adaptação dos sistemas à incerteza maior do novo contexto empresarial), de forma a proporcionar-se aos gestores instrumentos de trabalho que lhes permitam a informação necessária para a realização do planeamento e da monitorização constante da atividade, a fim de garantir-se uma resposta atempada aos desvios e uma adequação permanente das competências e dos recursos aos desafios impostos pelo meio envolvente.

Como tal, neste trabalho de investigação, procurou-se conhecer a importância dos sistemas de controlo de gestão para o sucesso empresarial. A escolha do tema, justifica-se, pelo facto de que no atual contexto empresarial, caracterizado pela incerteza e pela inovação constante, os sistemas de controlo de gestão poderão ter um papel de destaque no êxito das organizações, pois podem contribuir para a tomada de decisão com base em informação mais credível e personalizada, disponibilizada em tempo útil, sobre as origens da criação e da destruição de valor. Para além disso, os seus instrumentos estão mais relacionados com a implementação da estratégia. E, tal como Kaplan e Norton (2004) referem, a maioria das empresas falha não por falta de capacidade de planeamento, mas sim pela incapacidade de implementar a estratégia definida, devido à reduzida divulgação da missão e dos objetivos organizacionais, ou pela falta de alinhamento do comportamento das diferentes áreas funcionais e níveis hierárquicos àquilo que se pretende.

Nesse sentido, o presente estudo procura responder à seguinte questão: qual é o contributo dos instrumentos de controlo de gestão para o sucesso empresarial?

Sendo assim, este trabalho de investigação, tem por objetivo analisar o contributo dos sistemas de controlo de gestão para o sucesso das empresas. Tal, exige um conhecimento pormenorizado do funcionamento e dos procedimentos internos das organizações. Assim, escolheu-se a metodologia de investigação designada de estudo de

caso, que foi posta em prática através da triangulação de diferentes fontes de informação, como entrevistas, observações diretas e consulta de documentos e relatórios internos.

A seleção da empresa deve-se ao facto, de em 5 anos ter aumentado o volume de negócios de 10 milhões para 60 milhões de euros, sendo hoje um dos maiores grupos portugueses da indústria das tecnologias de informação e uma referência internacional. A sua escolha também se justifica pelos factos de que apresenta um sistema de controlo de gestão implementado com um nível de complexidade bastante interessante e de que existia a oportunidade de aceder a informação interna mais confidencial que seria muito difícil obter noutra organização. Por uma questão de confidencialidade, irá ser denominada de Tecnológica, SA.

Relativamente à estrutura do trabalho, irá ser constituída em duas partes principais, a revisão da literatura e o estudo empírico.

Na primeira parte, começa-se por abordar a importância do controlo de gestão para o sucesso empresarial. Em seguida, é realizada uma reflexão sobre os diferentes instrumentos de controlo de gestão, dividindo-os sobre três tipos consoante os seus objetivos: de pilotagem; de orientação do comportamento e de diálogo.

A segunda parte, relativa ao estudo empírico, inicia-se com a descrição mais em pormenor dos objetivos de investigação, e da metodologia utilizada. Posteriormente é feita uma caracterização da empresa e da sua evolução financeira recente, bem como do sistema de controlo de gestão implementado, tendo por referência os instrumentos desenvolvidos na primeira parte do trabalho. De seguida, são realizadas diversas sugestões de melhoria a realizar no sistema de controlo de gestão existente e, por fim, são expostas as conclusões globais do trabalho de investigação realizado.

PARTE I: REVISÃO DE LITERATURA

1. O CONTROLO DE GESTÃO E O SUCESSO EMPRESARIAL

1.1 O contexto empresarial e a importância da informação

Atualmente, a gestão empresarial desenvolve-se num contexto caracterizado pela concorrência global e pela internacionalização dos mercados e das economias, onde os avanços nas tecnologias de produção, de comunicação e de informação conduziram a inovações notáveis nos produtos, nas abordagens aos mercados e nos processos de trabalho (Ferreira *et al.*, 2014).

A maior concorrência internacional, o acesso a novos mercados, a par da inovação e maior exigência da procura, tornou o processo de tomada de decisão mais complexo e enfatizaram a importância da gestão dos recursos como fator crítico para a obtenção de uma maior eficiência operacional e para a construção de vantagens competitivas sustentáveis capazes de responder às mudanças constantes do meio ambiente (Ferreira *et al.*, 2014).

Em simultâneo, os avanços tecnológicos permitiram também que os sistemas de informação sejam, hoje, capazes de controlar melhor o funcionamento das organizações e a utilização dos recursos, contribuindo para a otimização da relação entre *inputs* e *outputs* da atividade. Para além disso, é igualmente possível, monitorizar melhor o mercado e as necessidades dos clientes, facilitando a adequação constante da oferta (Ferreira, *et al.*, 2010).

Assim, a informação é um dos recursos principais da atividade empresarial. De facto, independentemente da dimensão das organizações ou da natureza do negócio, é um instrumento fundamental para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, seja através de uma gestão mais eficiente da atividade ou de uma maior eficácia na abordagem aos mercados e aos fatores críticos de sucesso (Jordan, *et al.*, 2011).

Tendo presente esta nova realidade do contexto empresarial, foram desenvolvidos ao longo dos últimos anos, métodos para a realização do registo dos factos patrimoniais, nomeadamente a informação por segmentos e o custeio baseado nas atividades, que

permitem aos gestores conhecer cada vez melhor os mercados onde a empresa atua e as atividades que são executadas internamente (Jordan *et al.*, 2011).

A segmentação da informação, permite medir claramente o desempenho da empresa em várias dimensões nomeadamente por: segmentos de mercado, áreas geográficas, produtos, centros de responsabilidade, projetos, etc. Por outro lado, o custeio baseado nas atividades, identifica o custo associado às atividades executadas ao longo do processo de trabalho mostrando as que criam e destroem valor aos produtos oferecidos (Jordan *et al.*, 2011). Por isso, é muitas vezes utilizada a expressão da “contabilidade ao serviço de gestão” para designar os sistemas que permitem a criação de informação financeira sobre o funcionamento de negócios e que contribuem para a tomada de decisão.

Contudo, o contexto empresarial atual não exige apenas informação detalhada sobre o negócio. Devido à velocidade que as mudanças ocorrem, é fundamental que exista também capacidade de resposta em tempo útil, isto é, que permita a reação a desvios ocorridos na atividade e a antecipação a eventuais ameaças e oportunidades, sem que outros competidores assumam uma posição mais confortável no mercado.

Para tal, é essencial que exista a divulgação da missão e dos objetivos organizacionais por todos os níveis hierárquicos e áreas funcionais, de modo a haver um alinhamento de comportamento entre a gestão de topo e os responsáveis operacionais, que lidam com os problemas diários das empresas. Nesse sentido, é igualmente importante que, haja descentralização da autoridade e que os responsáveis operacionais possam agir sobre esses problemas, sendo avaliados e premiados sobre as suas tomadas de decisões, de acordo com referenciais de sucesso negociados e aceites. Só desta forma, será possível às organizações contemporâneas, funcionarem como um todo e terem uma gestão eficiente dos recursos e focada na adequação constante às necessidades do mercado.

Assim, a par da criação de novos métodos de registo dos factos patrimoniais, têm sido estudados e desenvolvidos vários instrumentos de controlo de gestão, que são hoje uma referência na bibliografia e em muitas organizações de sucesso (Anthony e Govindarajan, 2007).

1.2 Os instrumentos de controle de gestão

“O controle de gestão é um conjunto de instrumentos que motivam os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização” (Jordan *et al.*, 2011; 21).

Considerando a definição anterior, é possível referir que os sistemas de controle de gestão apoiam-se em instrumentos que pretendem (Teixeira e Teixeira, 2008):

- Envolver e alinhar o comportamento dos gestores operacionais face aos objetivos globais das organizações;
- Garantir a tomada de decisão em tempo útil com base em informação fiável.

Para tal, Jordan *et al.* (2011) referem que os instrumentos de controle de gestão seguem um conjunto de princípios para atingirem os seus objetivos:

- Incluem informação de diversa natureza, de forma a medirem o alcance de fatores críticos de sucesso como a qualidade, a eficiência de processos e a inovação, que são fundamentais no desempenho das organizações, mas que não estão incluídos nas demonstrações financeiras normalmente utilizadas como referência para a avaliação do sucesso empresarial;
- Baseiam-se na descentralização e delegação de autoridade, de forma a existir a divulgação e aceitação da estratégia a implementar por parte dos gestores operacionais, podendo estes agir sobre os recursos que têm ao seu dispor, contribuindo para a obtenção dos objetivos locais, mas também para os objetivos globais;
- A ação e a resposta atempada ao mercado são fundamentais para o sucesso empresarial e por isso, a informação necessária deve estar disponível nos prazos combinados, mesmo que isso implique a elaboração de algumas estimativas em prol de dados rigorosos que estarão disponíveis apenas em datas que já não serão úteis;
- Permitem a comparação dos resultados da atividade com os dados históricos, mas também com as previsões, dando uma visão completa da evolução do negócio;
- Têm como principais utilizadores os gestores operacionais, porque são estes que respondem diariamente pela atividade e recursos da empresa, sendo fundamental que

os objetivos e sistemas de avaliação do desempenho a implementar sejam aceites e que representem um verdadeiro contrato entre gestores e empresa.

Em simultâneo, Anthony e Govindarajan (2007) afirmam que os instrumentos de controlo de gestão permitem operacionalizar a estratégia das organizações, uma vez que incidem especialmente sobre o curto prazo (normalmente períodos anuais), definindo programas, orçamentos e acompanhando o desempenho e a obtenção de objetivos intercalares. Assim, o planeamento estratégico e o controlo de gestão, complementam-se, devendo estar devidamente alinhados. Isto porque, só com a devida monitorização da atividade no curto prazo, é possível atingir os objetivos estratégicos a médio e longo; por outro lado, também não é viável definir objetivos e ações para períodos anuais sem se conhecer a missão e os objetivos estratégicos para daqui a três anos.

Na prática este elo de ligação entre o planeamento estratégico e os sistemas de controlo de gestão, é extremamente importante, pois permite a divulgação da missão e dos objetivos organizacionais pelos vários níveis hierárquicos, tentando alinhar as diversas atividades, áreas funcionais e colaboradores, ao caminho definido pela gestão de topo. Isto porque, é a gestão de topo que detém uma visão global da empresa e dos contextos que condicionam o negócio e que por isso, está em melhores condições para traçar a adequação da empresa ao meio envolvente (Chiavenato, 1993). A este propósito, Kaplan e Norton (2004) referem que a maioria das empresas falham, não por falta de planeamento, mas por incapacidade de implementar a estratégia definida, devido à reduzida divulgação da missão e dos objetivos organizacionais, ou pela falta de alinhamento do comportamento das diferentes áreas funcionais e níveis hierárquicos.

Pretende-se, assim que, os instrumentos de controlo de gestão contribuam para garantir uma verdadeira uniformidade de resposta ao mercado e aos diferentes parceiros do negócio e para uma mais fácil obtenção dos objetivos estratégicos definidos.

Jordan *et al.* (2011), referem que os sistemas de controlo de gestão são constituídos por três tipos de instrumentos, que contemplam as diferentes etapas da sua metodologia de trabalho:

- De pilotagem;
- De orientação do comportamento;

- De diálogo.

1.2.1 Instrumentos de Pilotagem

Contemplam os instrumentos do controlo de gestão que divulgam os objetivos e a estratégia a implementar pelos vários níveis hierárquicos e áreas funcionais da empresa.

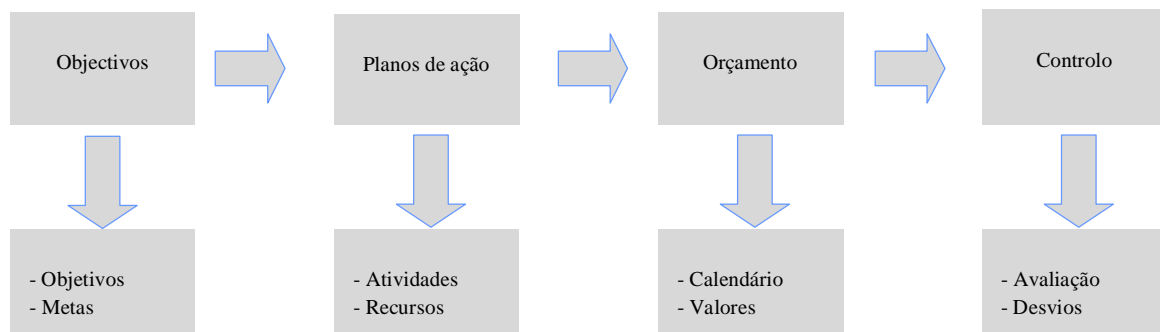
Estes instrumentos, auxiliam na definição dos objetivos operacionais de cada área de trabalho, departamento ou unidade de negócios, bem como dos planos de ações e dos recursos necessários para a sua implementação. Para além disso, através da elaboração de orçamentos, realizam-se as previsões económicas e financeiras, que evidenciam os valores associados à estratégia a implementar. Finalmente, é efetuado um controlo periódico da concretização dos objetivos e ações estabelecidas, avaliando-se o desempenho por via da comparação entre as previsões e as realizações.

Assim, podemos referir os seguintes instrumentos de pilotagem:

- Plano operacional;
- Orçamento;
- *Tableau de bord* ou *balanced scorecard*;
- Controlo orçamental.

Deste modo, pode-se referir que existe um ciclo do processo de planeamento e controlo que se resume na figura seguinte.

Figura 1: Processo de planeamento e controlo



Fonte: Adaptado de Teixeira e Teixeira, 2008

Nesse sentido, cada área de trabalho que detenha um responsável deverá efetuar o seu processo de planejamento e controle, contemplando as seguintes etapas de trabalho (Teixeira e Teixeira, 2008):

- Objetivos a alcançar que são resultado da negociação entre a gestão do topo e os responsáveis operacionais;
- Atividades a realizar para alcançar os objetivos, a sua calendarização, responsáveis e resultados esperados;
- Recursos necessários para a concretização das atividades previstas, especificando investimentos em marketing, tecnologias, pessoal e fontes de financiamento a utilizar;
- Previsões de rendimentos e gastos alinhados com a calendarização definida;
- Análise do plano de ação apresentado.

Os planos operacionais, normalmente identificam os objetivos, as ações e os recursos necessários para operacionalizar a atividade de cada área e nível hierárquico da empresa (Jordan *et al.*, 2011). Como tal, é essencial que a sua definição tenha uma participação ativa dos responsáveis pela sua execução, em virtude de que são eles que conhecerão melhor o impacto da estratégia definida sobre a atividade da sua área de trabalho e, em simultâneo, o seu envolvimento irá garantir uma maior responsabilização sobre os objetivos a atingir (Franca e Monte, 2010).

Assim, os planos de ação representam um guião para os responsáveis operacionais e contemplam informação importante para a concretização das estratégias definidas pela gestão de topo, devendo posteriormente ser divulgados internamente. Ao serem negociados e aceites pelas diversas partes permitem ainda, a existência de coerência entre os objectivos globais e os locais e entre diferentes áreas de trabalho, evitando o risco de duplicação de esforços, através de uma maior integração das várias áreas funcionais nos processos de trabalho, em virtude de que, identificam o papel e a orientação da atuação de cada responsável operacional, nos objetivos estratégicos da empresa (Lopez *et al.*, 1996).

Finalmente, destaca-se que a comunicação e negociação, a nível vertical e horizontal na estrutura da empresa, favorece igualmente, que sejam definidos objetivos racionais e que as atividades definidas estejam devidamente alinhadas (Anthony e Govindarajan, 2007).

O orçamento, deve quantificar os recursos necessários para a realização das ações e dos objetivos definidos, bem como as previsões de gastos e rendimentos associados à estratégia delineada para cada área de trabalho. Para além disso, os valores económicos e financeiros também deverão estar enquadrados num calendário definido, de modo a controlarem-se os desvios não só em termos de valores como também de cumprimento dos prazos. Assim, os orçamentos e os planos operacionais, constituem os instrumentos previsionais de pilotagem, devendo o primeiro, representar a valorização financeira dos compromissos assumidos pelos gestores aquando da elaboração dos planos operacionais (Jordan *et al.*, 2011).

Como tal, o orçamento representa a valorização financeira dos planos de ação, e a sua constante monitorização evidencia se os objetivos definidos são ou não alcançados. Deste modo, não deverá ser um conjunto de dados económicos e financeiros determinados em função dos valores de anos anteriores. Assim, deverá representar em valores monetários, a reflexão e a negociação realizada entre os vários gestores sobre as ações a realizar e os recursos a utilizar de forma a atingirem-se os objetivos organizacionais (Anthony, Govindarajan, 2007).

Nesse sentido, o orçamento tem que deter coerência a três níveis (Almeida, 2001):

- Coerência no tempo: deve estar em permanente sintonia com o ambiente competitivo da empresa. Logo, é fundamental, verificar-se a evolução periódica da atividade, agindo sobre eventuais desvios e realizando repreevisões dos planos de ação, a fim de garantir-se uma constante adequação à realidade da envolvente e dos mercados;
- Coerência no espaço: deve ser o resultado final das negociações entre diferentes áreas funcionais e níveis hierárquicos, identificando o mais importante da evolução das várias áreas que constituem a empresa;
- Coerência externa e interna: deve definir o volume de negócios, de acordo com o ambiente competitivo (competidores, níveis de procura, tipos de clientes, novos produtos ou mercados, preços a praticar, etc) de forma a existir, coerência entre as estratégias definidas e a envolvente onde o negócio se desenrola. Em simultâneo, também deverão ser definidos os recursos necessários, considerando os níveis de atividade pretendidos e as características dos produtos e serviços a oferecer.

Para além disso, a função do orçamento não se esgota no planeamento da atividade. Isto porque, poderá contribuir também para uma melhor coordenação e avaliação dos gestores operacionais, visto que deverá ter por base a comunicação e negociação entre diferentes níveis hierárquicos e áreas funcionais, definindo as responsabilidades e os critérios de avaliação, através da comparação entre previsões e realizações (Jordan *et al.*, 2011).

Por outro lado, à medida que as organizações vão crescendo, a sua estrutura organizacional vai-se modificando, passando de estruturas simples a unidades de negócios ou conglomerados, em função da maior dimensão e consequente necessidade de descentralização do poder de decisão, de forma a garantir-se a flexibilidade constante na resposta ao mercado. Nessa sequência de ideias, as organizações vão-se tornando cada vez mais complexas, com mais níveis hierárquicos e maior número de responsáveis operacionais, o que conduz a uma inevitável adaptação do sistema de informação, de forma a ser possível realizar o planeamento, o orçamento e o respetivo controlo, nas várias áreas de trabalho que constituem a estrutura organizacional (Donnelly *et al.*, 2000).

Só assim, é que o orçamento poderá contribuir para garantir um verdadeiro compromisso entre o gestor e a empresa, e funcionar como um instrumento de planeamento, de descentralização e de motivação (Teixeira *et al.*, 2007).

Contudo, e tal como anteriormente referido, o planeamento deverá ter uma forte interligação à função de controlo. Nesse sentido, os instrumentos de pilotagem incluem ainda ferramentas como o controlo orçamental, que pretende monitorizar o alcance dos objetivos financeiros definidos, e como os *tableaux de bord* ou *balanced scorecard*, que pretendem acompanhar a evolução de variáveis estratégicas, que são fundamentais para garantir a sustentabilidade das empresas ao longo do tempo (Jordan *et al.*, 2011).

O controlo orçamental, observa a evolução dos resultados económicos - financeiros e tem por base a informação contabilística. A sua utilização nas empresas, contribui para se obter uma visão da evolução do desempenho económico e financeiro da atividade, evidenciando o alcance dos objetivos financeiros definidos e eventuais desvios ocorridos (Rodrigues, 2007). Assim, monitoriza a obtenção dos objetivos e a utilização dos recursos considerados nos planos e orçamentos, orientando a atividade dos gestores operacionais

para o cumprimento dos compromissos assumidos aquando da definição do planeamento do negócio (Teixeira e Texeira, 2008).

Por outro lado, é importante destacar que, o fim da avaliação de eventuais desvios ocorridos, não é sancionar os gestores, mas sim, permitir as tomadas de decisões em tempo útil e garantir o desenvolvimento do negócio na direção da realização das ações e dos objetivos definidos (Jordan *et al.*, 2011).

Então, o controlo orçamental é muito importante como instrumento de pilotagem, visto que (Anthony, Govindarajan, 2007):

- Através da monitorização constante das realizações, estimula o gestor a definir objetivos alinhados com os recursos de que dispõe e a delinear planos operacionais orientados para a sua obtenção. Para tal, é essencial que possuam conhecimento sobre o ambiente competitivo e sobre as competências diferenciadoras que potencialmente possam ser geradas através dos recursos da empresa;
- Permite aos gestores monitorizarem ao longo do tempo a sua atividade, identificando desvios entre as realizações e as previsões;
- Incentiva a tomada de decisão por parte dos gestores, em virtude de que o conhecimento permanente da evolução do negócio lhes permite delinear ações corretivas para fazer face a eventuais desvios ocorridos, que possam colocar em causa a obtenção dos objetivos definidos.

Quanto aos *tableaux de bord* e ao *balanced scorecard*, pode-se dizer que são complementares ao processo de planeamento e controlo financeiro. Isto porque, pretendem dar uma visão integrada do desempenho das organizações, relacionando os indicadores económicos e financeiros, com os resultados em variáveis de outra natureza, que são estratégicas para o desenvolvimento sustentado.

Assim, pretendem fornecer informação aos gestores, orientada aos objetivos da sua área de trabalho, contendo dados sobre as variáveis importantes da sua atividade e que condicionam o desempenho financeiro local e, conseqüentemente, da própria organização. Tal como o controlo orçamental, estes instrumentos também deverão ser facilmente disponíveis, de forma a que os gestores operacionais possam agir sobre os desvios que

ocorrem na atividade, garantindo-se uma resposta adequada e atempada aos parceiros do negócio (Kaplan e Norton, 2004).

Os *tableaux de bord* são mais antigos que o *balanced scorecard* e foram desenvolvidos por investigadores franceses, sendo muito utilizados por organizações desse país (Teixeira e Mata, 2008). Apresentam como características principais as seguintes (Jordan *et al.*, 2011):

- Devem estar rapidamente disponíveis após a conclusão do período de análise a que dizem respeito, de modo a favorecerem a tomada de decisão em tempo útil;
- Devem contemplar dados históricos e previsionais, de forma a darem uma visão integrada da evolução da atividade;
- Devem incluir indicadores financeiros e não financeiros, a fim de permitirem uma melhor visão sobre a origem da criação de valor;
- Devem ser sintéticos, em virtude de que o excesso de informação poderá dificultar a análise e a capacidade de tomada de decisão. Por isso, devem apenas incluir indicadores que garantam o acompanhamento das variáveis fundamentais para o sucesso dos planos de ação e para a obtenção dos objetivos definidos;
- Devem ser frequentes e contemplar informação permanentemente atualizada, de modo a garantir que o gestor possa decidir com base em dados credíveis.

Assim, o *tableau de bord* deverá ser um instrumento de gestão que favoreça a ação por parte dos gestores e como tal, é importante que seja de disponibilidade rápida, sintético em termos de informação e frequentemente atualizado, incrementando a comunicação e o diálogo entre diferentes níveis hierárquicos e áreas de trabalho, de modo a ajudar o gestor na tomada de decisão (Epstein e Manzoni, 1998).

Nesse sentido, a implementação de um sistema de *tableaux de bord*, deverá associar gestores operacionais e estratégicos, por forma a implementarem-se instrumentos de gestão que contemplem uma visão integrada do funcionamento da organização e do ambiente competitivo, favorecendo o desempenho organizacional e a aceitação dos objetivos e das ações a realizar por todos os envolvidos.

De acordo com Jordan *et al.* (2011), a implementação do sistema de *tableaux de bord*, baseia-se em cinco fases:

- Fase 1: definição da estrutura organizacional e dos responsáveis de cada área de trabalho;
- Fase 2: identificação dos objetivos e das variáveis-chave de ação;
- Fase 3: escolha dos indicadores;
- Fase 4: recolha das informações;
- Fase 5: construção e regras de utilização.

Na fase 1, pretende-se identificar os centros de responsabilidade (conceito que se irá tratar no ponto seguinte do trabalho) e as suas relações a nível hierárquico e com as restantes áreas funcionais, determinando os recursos ao dispor de cada gestor, bem como a sua autoridade. Como resultado desta fase, pretende-se obter um esquema piramidal da estrutura organizacional e dos *tableaux de bord* a desenvolver (Teixeira e Mata, 2008).

Na fase 2 começa-se por identificar os objetivos e variáveis-chave que cada gestor irá ficar responsável. Para tal, é importante definir os tipos de objetivos mais importantes, ou seja, os resultados que são fundamentais serem atingidos pelos centros de responsabilidades. Quanto às variáveis-chave representam os meios sobre os quais os gestores têm autoridade, e que poderão condicionar a realização dos objetivos. Após a definição de ambos, pode ser construída uma grelha que cruza objetivos e variáveis-chave e que facilita a determinação de prioridades no desenvolvimento da atividade. Deste modo, é possível verificar o nível de impacto de cada variável sobre cada objetivo (Jordan *et al.*, 2011).

Quadro 1: Exemplo de uma Grelha Objectivos / Variáveis-chave:

	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3
Variável A			
Variável B			
Variável C			

Fonte: Adaptado de Teixeira e Mata, 2008

Na sequência do preenchimento da grelha pode-se identificar as linhas e as colunas menos preenchidas. No caso das primeiras, está-se perante variáveis-chave que não são importantes para a obtenção dos objetivos; na segunda situação, significa que existem objetivos sobre os quais não estão a ser definidos meios para os atingir e como tal, ou não

são prioritários ou deverão ser revistas as variáveis-chave de ação, de modo a que possam ser alcançados (Teixeira e Mata, 2008).

Para além disso, a fim de os tipos de objetivos serem mais facilmente compreendidos e aceites por todos, devem ser divididos em (Jordan *et al.*, 2011):

- Metas qualitativas, onde se descremina o que se pretende alcançar em cada tipo de objetivo;
- Objetivos que, quantificam os resultados que se esperam alcançar em cada tipo de objetivo.

Finalmente, deverá ser ainda realizada uma nova matriz que identifica quais os centros de responsabilidade que deverão atuar sobre cada variável-chave. Desta forma, garante-se que há sempre alguém com responsabilidade pela realização das variáveis-chave necessárias para se atingirem os objetivos a alcançar (Jordan *et al.*, 2011).

Quadro 2: Exemplo de uma Grelha Variáveis-chave / Centros de Responsabilidade:

	Centro A	Centro B	Centro C
Variável A			
Variável B			
Variável C			

Fonte: Adaptado de Teixeira e Mata, 2008

Da observação desta nova grelha podem ser identificados vários problemas que poderão colocar em causa a estratégia definida (Teixeira e Mata, 2008):

- Variáveis com diversos responsáveis, o que obrigatoriamente, incrementa as necessidades de coordenação, a fim de se garantir o alinhamento dos diferentes gestores e que não existem sobreposição de atividades;
- Variáveis sobre as quais ninguém atua e que, por isso, poderão colocar em causa a obtenção de objetivos que estejam dependentes do desempenho sobre essas ações e recursos;
- Centros de responsabilidade que não atuam sobre variáveis-chave. Assim, deverá ser aferida a sua importância na organização e qual o seu contributo para o sucesso da empresa.

Salienta-se ainda que, para garantir a divulgação da estratégia pelos vários níveis hierárquicos, as variáveis-chave que um responsável delega, tornam-se os objetivos dos responsáveis do nível imediatamente inferior. Em simultâneo, deve-se também garantir que existe coerência e ligação entre as atividades dos diferentes centros de responsabilidade. Como tal, a definição de um sistema de *tableaux de bord* deverá ser um processo participado, onde após a negociação, todos aceitem os objetivos e ações a realizar e exista um verdadeiro compromisso face à estratégia definida (Teixeira e Mata, 2008).

Na fase 3 devem ser definidos os indicadores que irão permitir avaliar o desempenho nos objetivos e variáveis-chave definidos inicialmente (Jordan *et al.*, 2011). Assim, para além de indicadores que expressam a realização dos resultados e o nível de utilização dos recursos para a realização das ações necessárias, podem também ser definidos indicadores convergentes, que dependem dos resultados da atividade de outros centros, e de meio, que monitorizam a evolução de determinadas características do ambiente competitivo que poderão condicionar o sucesso da estratégia da empresa (Jordan *et al.*, 2011).

A fase 4 tem como prioridade a identificação das fontes de informação que irão alimentar todo o sistema de *tableaux de bord*, de forma a que os indicadores possam ser calculados na periodicidade definida. Isto é, não deverão ser contemplados indicadores que não seja fácil a determinação dos seus resultados.

Por último, na fase 5 devem ficar claramente definidas as regras da construção e de divulgação do *tableau de bord* de cada centro de responsabilidade. Tendo presente que, a utilização destes instrumentos de controlo de gestão visa privilegiar a tomada de decisão, para que a sua implementação seja eficiente deverão ser apresentados nos prazos estipulados. Assim, devem considerar-se as seguintes regras:

- No cálculo dos indicadores é preferível que se obtenha uma estimativa coerente, disponível nos prazos previstos, do que um valor real mas obtido num momento que já permite a ação atempada sobre os desvios ocorridos;
- Devem conter poucos indicadores, uma vez que a simplicidade na apresentação, favorece a tomada de decisão e a acumulação de dados em excesso, aumenta a complexidade de análise por parte do gestor;

- De modo a darem uma visão global da evolução do desempenho, devem contemplar para cada indicador, não só as previsões, realizações e eventuais repreviões realizadas em função dos desvios ocorrido, mas também os seus valores históricos.

No que diz respeito ao *balanced scorecard*, embora os seus objetivos sejam similares aos *tableaux de bord*, divulga a informação em quatro perspetivas específicas (Kaplan, Norton, 1992): Financeira; Mercado e clientes; Processos; e Desenvolvimento organizacional.

A metodologia da sua construção, baseia-se na definição para cada perspetiva, dos objetivos, dos fatores críticos, dos indicadores de desempenho, das metas e das iniciativas (Jordan *et al.*, 2011).

Assim, o *balanced scorecard* pretende, tal como o *tableau de bord*, alinhar a atividade dos responsáveis operacionais aos objetivos e estratégia de longo prazo, focando os gestores nos denominados fatores críticos, que na realidade correspondem às variáveis-chaves dos *tableaux de bord*. Desse modo, garante-se a monitorização da evolução do negócio e do sucesso nas quatro perspetivas mencionadas (Teixeira *et al.*, 2011).

Para que haja interligação entre as actividades operacionais e os objetivos estratégicos, a definição dos *balanced scorecard* nas organizações deverá passar por quatro processos da gestão estratégica (Kaplan, Norton, 1996):

- Clarificação e divulgação da visão estratégica: ao ser delineado considerando relações de causa e efeito, divulga a missão e clarifica as ações a realizar para se alcançarem os objetivos pretendidos;
- Comunicação e alinhamento estratégico: contribui para a comunicação da estratégia por toda a empresa, identificando uma ligação entre os objetivos organizacionais e de cada área de trabalho. Como tal, os objetivos operacionais ficam mais facilmente alinhados com a estratégia global;
- Afetação de recursos: ao conhecerem-se os objetivos da organização e identificarem-se os fatores críticos para os atingir, a afetação de recursos é mais eficaz e há uma melhor gestão das atividades, tornando o orçamento mais real e alinhado com a estratégia definida;

- *Feedback* e aprendizagem organizacional: ao auxiliar os gestores a perceberem melhor a estratégia e os fatores críticos de sucesso da atividade, torna mais fácil a implementação de uma lógica de melhorias contínuas no desenvolvimento do negócio.

Tal como anteriormente referido, de acordo com Kaplan e Norton (1992), a filosofia do *balanced scorecard* baseia-se em fatores críticos de sucesso que se agrupam em quatro perspetivas, nomeadamente, desenvolvimento organizacional, processos internos, clientes e finanças, e que podem ser caracterizadas da seguinte forma:

- Perspetiva do desenvolvimento organizacional: inclui os recursos e as competências mais importantes, que a empresa deverá gerir de modo a garantir a realização com sucesso dos processos de trabalho fundamentais e, em sequência, a satisfação dos clientes e os resultados financeiros;
- Perspetiva dos processos de trabalho: salienta as atividades e processos prioritários para garantir a satisfação dos clientes e os resultados financeiros;
- Perspetiva dos clientes: identifica os fatores essenciais para a satisfação dos clientes a fim, de garantir que o crescimento financeiro seja sustentado ao longo do tempo;
- Perspetiva financeira: evidencia se o desenvolvimento do negócio consegue gerar um bom retorno para o capital investido.

Contudo, a filosofia do *balanced scorecard* tem também por base, a existência de uma relação de causa e efeito entre as diferentes perspetivas (Kaplan e Norton, 1992):

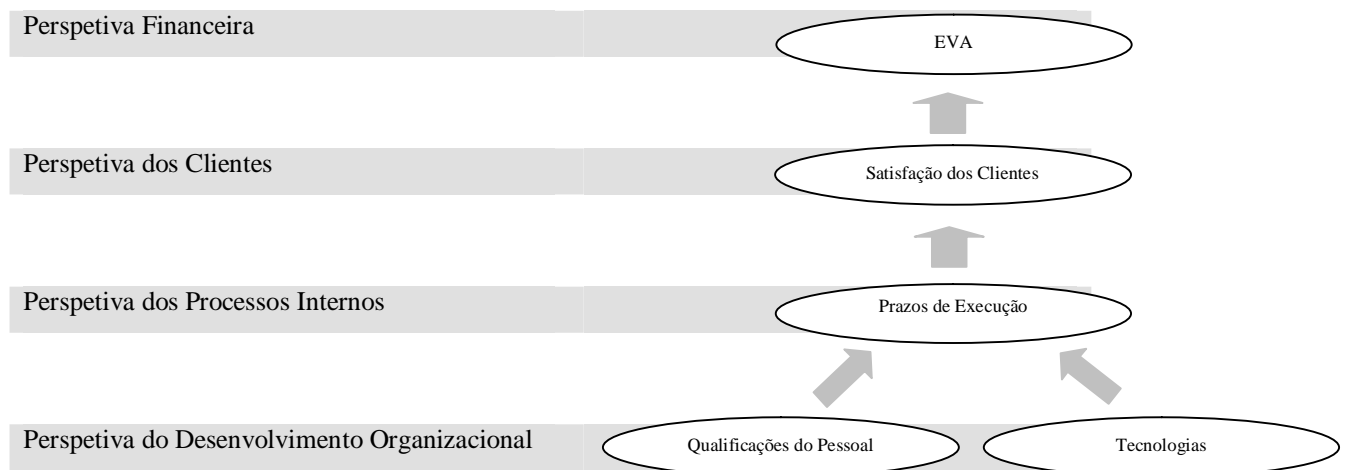
- Por exemplo, se os colaboradores estiverem envolvidos e dominarem as competências mais importantes, os processos de trabalho são melhor realizados. Logo, a experiência, a qualificação e a cultura organizacional adequada, são a base da existência de um bom desempenho interno;
- Se os processos de trabalho forem melhor realizados, a qualidade da oferta tenderá a ser melhor, os prazos de resposta poderão ser mais reduzidos e os clientes eventualmente ficarão mais satisfeitos;
- Se os clientes ficarem mais satisfeitos, tenderão a ser mais fiéis à empresa e a passar a palavra a potenciais clientes, havendo assim, uma maior probabilidade de incrementar o volume de negócios;

- Se o volume de negócios for superior e, em simultâneo, existir uma melhoria da eficiência dos processos de trabalho, haverá provavelmente maior capacidade de criação de valor, o que gerará resultados superiores e, consequentemente, maior disponibilidade de recursos financeiros para continuar a otimizar os recursos e as competências necessárias ao desenvolvimento sustentado do negócio.

Para o estabelecimento de tais relações de causa e efeito, Kaplan e Norton (2004) verificaram que as empresas recorrem normalmente a outro instrumento que, os investigadores denominaram de mapas estratégicos.

Através deles, o *balanced scorecard* ligará indicadores associados às perspetivas de resultados da atividade (perspetivas dos clientes e financeira) com os indicadores relacionados com a atividade e com a gestão dos recursos (perspetivas do desenvolvimento organizacional e dos processos), contribuindo para evidenciar o que condiciona a obtenção dos objetivos das diferentes áreas e para explicar melhor a criação de valor financeiro através do negócio. Assim, as decisões relativamente às ações a realizar para garantir o sucesso, poderão ser tomadas com base em informação mais credível sobre os fatores críticos do êxito do negócio (Kaplan, Norton, 2004).

Figura 2: Exemplo de Mapa Estratégico



Fonte: Adaptado de Jordan *et al.*, 2011

Para além disso, a experiência acumulada dos investigadores permitiu-lhes chegar a algumas conclusões que vieram enriquecer o modelo inicial das quatro perspetivas definidas (Kaplan e Norton, 2004):

- Perspetiva financeira: o valor a longo prazo para os proprietários poderá ser criado através da produtividade e do crescimento do volume de negócios. Como tal, os indicadores nesta perspetiva terão que estar sempre associados à melhoria da estrutura de custos, ao aumento da rotação dos ativos, à conquista de novos clientes e ao aumento do volume de negócios nos clientes já existentes;
- Perspetiva dos clientes: a criação de valor está associada à satisfação dos clientes. A retenção dos clientes existentes e a conquista de novos, através da publicidade boca a boca, aumenta a rendibilidade e a quota de mercado. Como tal, os indicadores a definir nesta área terão que ser capazes de medir o sucesso nesses fatores críticos;
- Perspetiva dos processos internos: para se atingir o objetivo de satisfação dos clientes, é essencial que a empresa desenvolva competências ao nível de 4 processos internos:
 - Processos de gestão operacional: representam os processos de trabalho com os quais as empresas produzem os produtos e serviços com os atributos pretendidos;
 - Processos de gestão de clientes: representam os processos de trabalho, que as empresas desenvolvem afim de selecionarem, conquistarem, reterem e aumentarem o volume de negócios junto dos clientes, centrando-se no conhecimento do mercado, nos relacionamentos com os clientes e serviços auxiliares e na imagem ao exterior;
 - Processos de inovação: representam os processos de trabalho relacionados com o desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos de modo, a permitir a entrada em novos mercados e segmentos de clientes;
 - Processos regulatórios e sociais: representam os processos de trabalho que garantem uma boa relação com a comunidade, através do cumprimento das leis ambientais, de higiene e segurança, etc. Assim, facilitam o acesso aos melhores recursos humanos e diminuem os encargos relativos a acidentes de trabalho e ambientais, reduzindo os custos operacionais e aumentando a produtividade;
- Perspetiva do desenvolvimento organizacional: para se garantir a execução pretendida nos processos internos, é essencial deter os recursos necessários devidamente alinhados com a estratégia. Nesse sentido, os investigadores dividiram esta perspetiva em 3 ativos intangíveis que consideram a base do sucesso empresarial:
 - Capital humano: *know-how* e habilidades dos diversos colaboradores;

- Capital informação: tecnologias e sistemas de comunicação e de informação, que disponibilizem a informação necessária sobre a envolvente e os processos internos;
- Capital organizacional: cultura e tipos de liderança que fomentem um clima organizacional de inovação, capacidade para trabalhar em equipa e partilhar o conhecimento, etc.

Assim, os investigadores evidenciam o papel da gestão do conhecimento como base essencial do sucesso empresarial de qualquer organização. De facto, é a integração do *know-how* e habilidades dos diversos colaboradores com a existência de um clima organizacional que favoreça o trabalho em equipa e a criatividade, devidamente suportados com informação fiável e em tempo útil, que permitem um melhor desempenho nos vários processos internos e favorecem o relacionamento com os clientes e com a comunidade.

Deste modo, a empresa consegue criar verdadeiras relações de parceria tanto a montante como a jusante da atividade, garantindo os recursos necessários para a obtenção de eficiências operacionais e a fidelização e conquista do mercado, através da criação de maior valor aos seus clientes. Em consequência dessas vantagens competitivas garante um melhor desempenho organizacional.

Finalmente, os autores verificaram que as estratégias implementadas pelas empresas têm uma clara consequência na orientação dos processos internos:

- Estratégia de diferenciação: tem mais impacto nos processos de gestão dos clientes e de inovação por forma, a personalizarem e otimizarem cada vez mais a oferta a disponibilizar;
- Estratégia de liderança de custos: tem sobretudo impacto nos processos de gestão operacional em virtude, de as empresas tentarem otimizar os custos de produção e a capacidade de ocupação dos ativos.

Sendo assim, pode-se concluir que os mapas estratégicos funcionam como um guião para a implementação da estratégia e em simultâneo, para a própria elaboração do *balanced scorecard* e dos planos de ação.

Através dos mapas estratégicos, definem-se objetivos e relações entre os vários processos de trabalho, de modo a garantir a implementação da estratégia delineada. Assim,

facilita-se o estabelecimento de metas e indicadores a incorporar no *balanced scorecard* bem como, as ações a implementar e os recursos necessários.

Embora não exista um número exato de indicadores que deverão constar no *balanced scorecard*, Salas (2001) refere alguns exemplos dos que normalmente são usados pelas empresas espanholas em cada uma das perspetivas mencionadas:

- Perspetiva do desenvolvimento organizacional: índice de motivação, número de sugestões de melhorias, formação realizada, produtividade e antiguidade dos colaboradores;
- Perspetiva dos processos: percentagem de vendas de novos produtos, tempo necessário para desenvolver novos produtos, prazo de produção, prazo de resposta às encomendas, taxa de rotação de produtos defeituosos e rotação de existências;
- Perspetiva dos clientes: quota de mercado, aumento de número de clientes, nível de satisfação de clientes e rendibilidade por cliente;
- Perspetiva financeira: rendibilidade dos capitais próprios, *economic value added* (EVA), rendibilidade do ativo, crescimento do volume de negócios, redução de custos e rendibilidade por produtos.

Salas *et al.*, (2001) realizaram um estudo onde pretendiam comprovar que as empresas com maior capacidade de crescimento sustentado, conseguiam melhores resultados face aos outros competidores, nas perspetivas do *balanced scorecard*. Tiveram como base um estudo de Hernandez *et al.*, (1999) que incidiu nas empresas da Catalunha com taxas de crescimento superiores a 15% e rendibilidades mínimas de 6%, nos exercícios económicos entre 1995 e 1997 inclusive. Às 254 empresas que cumpriam as referências mencionadas, atribuíram a designação de “empresas gazelas”. O estudo evidenciou que, haviam desempenhos diferentes entre as empresas gazelas e as demais, nas perspetivas do *balanced scorecard*, o que, eventualmente, poderia contribuir para justificar o seu êxito:

- Perspetiva do desenvolvimento organizacional: as “empresas gazelas” tinham maior peso de colaboradores qualificados, investiam mais em formação efetuando planos e diagnósticos de necessidades de formação, tinham estruturas organizacionais mais achatadas e as remunerações variáveis associadas ao desempenho tinham maior peso nos encargos com pessoal. Assim, demonstravam uma maior preocupação com o

domínio das competências e com a atribuição de prémios que fomentassem um maior nível de motivação dos colaboradores;

- Perspetiva dos processos: a grande maioria das “empresas gazelas” eram certificadas de acordo com a ISO 9001, aplicavam assiduamente a metodologia dos círculos de qualidade, investiam mais em investigação e desenvolvimento, detinham processos mais eficientes e tinham tendência a periodicamente diversificarem a oferta e os mercados alvo. Deste modo, havia uma preocupação com a eficiência de custos, mas a qualidade e inovação também eram uma prioridade, existindo uma forte orientação para o cliente;
- Perspetiva dos clientes: tinham menores taxas de produtos defeituosos, 35% das vendas tinham origem em produtos novos enquanto a média das empresas espanholas estava nos 13% e a taxa de satisfação dos clientes era de 85%, bastante superior ao valor médio espanhol de 53%. Para além disso, a inovação dos mercados a servir era igualmente uma prioridade, representando as exportações 30% do volume de negócios;
- Perspetiva financeira: a rentabilidade média dos capitais próprios das “empresas gazelas” situava-se nos 26%, sendo a média das restantes empresas de 9,9%. Para além disso, apresentavam uma autonomia financeira de 34,68% enquanto as outras empresas apenas detinham um valor de 10,10% no mesmo indicador.

Contudo, para além do trabalho anterior, têm sido efetuados diversos estudos que, na sua maioria, evidenciam relações de causa e efeito entre recursos, processos, êxito comercial e financeiro (Rucci *et al.*, 1996; Ittner e Larcker, 1998; Banker *et al.*, 2000; Silvestro, 2002; Ittner *et al.*, 2003; Kristensen e Westlund, 2004; Chenhall, 2004; Neely e Al Najjar, 2006). E, apesar de num dos trabalhos identificados, não se ter observado uma melhoria nos resultados financeiros por via da utilização do *balanced scorecard* (Chenhall e Langfield-Smith, 1998), os restantes analisados (Hoque e James, 2000; Liu e Tsai, 2007; Valderrama *et al.*, 2008; Geuser *et al.*, 2009) mostraram que, de facto, a sua implementação poderá contribuir para um melhor desempenho da organização, através do alinhamento dos recursos e dos processos à estratégia a implementar e consequentemente, para um melhor desempenho financeiro.

Concluindo, os instrumentos de pilotagem permitem aos gestores operacionais, refletirem sobre a sua área de trabalho, definindo objetivos e identificando atividades e

recursos necessários. Para além disso, permitem a monitorização da evolução do negócio, enquadrando as realizações face às previsões efetuadas. Deste modo, os instrumentos de pilotagem contribuem para uma maior divulgação da missão e dos objetivos estratégicos pelos diversos níveis hierárquicos e várias áreas de trabalho, envolvendo os responsáveis operacionais na definição da estratégia da empresa, tornando-os os atores principais do sucesso da empresa.

1.2.2 Instrumentos de Orientação do Comportamento

Um dos grandes desafios que se coloca à gestão de topo é assegurar, que a empresa funcione como um todo, ou seja, que a atividade de cada responsável operacional e de cada área de trabalho, contribua para a obtenção dos objetivos organizacionais.

Através dos instrumentos de pilotagem pretende-se garantir o envolvimento dos gestores operacionais na definição dos objetivos e ações a implementar. Contudo, é essencial que as ações e decisões dos gestores intermédios, contribuam para o alcance dos objetivos globais e não apenas a obtenção dos objetivos locais (Anthony e Govindarajan, 2007). Esta é a função dos instrumentos de orientação do comportamento, que se podem subdividir em:

- Centros de responsabilidade;
- Critérios de avaliação de desempenho dos gestores e dos centros de responsabilidade utilizando critérios moldados às suas diferentes tipologias;
- Sistemas de preços de transferências internas.

Segundo Jordan *et al.* (2011), qualquer área de trabalho da empresa pode ser considerada como um centro de responsabilidade se:

- Dispuser de um responsável;
- Tiver objetivos próprios a atingir e para os quais desenvolve a sua atividade;
- O responsável possa decidir sobre os recursos necessários à obtenção dos objetivos da área de trabalho.

A organização da estrutura da empresa em centros de responsabilidade, visa identificar a área de atuação de cada gestor definindo objetivos, atividades e recursos que

pode utilizar e sobre os quais tem poder de decisão (Teixeira, 2007a). Assim, existe sempre alguém que responde pelo grau de realização dos objetivos previstos e de utilização dos meios disponibilizados. Assim, a criação de centros de responsabilidade está associada à gestão por objetivos, a estruturas descentralizadas e à delegação de autoridade. Por isso, o seu sucesso está dependente da capacidade da gestão de topo ser capaz de divulgar a missão e a estratégia definida e também de conseguir alinhar a atuação dos diferentes responsáveis operacionais (Jordan *et al.*, 2011).

Os tipos de centros de responsabilidade são função do tipo de rubricas sobre as quais o gestor pode decidir. Anthony e Govindarajan (2007) destacam as seguintes tipologias:

- Centros de custo – os gestores apenas controlam os gastos da atividade;
- Centros de resultados – os gestores controlam os rendimentos e gastos da atividade;
- Centros de investimento – os gestores, para além dos resultados, controlam também ativos e passivos associados à atividade.

Nos centros de custo o responsável tem poder de decisão apenas sobre os custos gerados através da utilização dos recursos ao seu dispor. Assim, o gestor somente controla os custos associados ao centro. Deste modo, têm-se em consideração os recursos (*inputs*) necessários e a sua utilização (custos), não se medindo os *outputs* gerados (Anthony e Govindarajan, 2007). Nesse sentido, os centros de responsabilidade que normalmente são classificados desta forma, dizem respeito àqueles em que é muito difícil medir as suas realizações. Temos como exemplos os seguintes:

- Centros administrativos e financeiros;
- Centros de investigação e desenvolvimento;
- Centros de marketing e logística.

Quanto à avaliação dos centros de custo, há que considerar que existem dois tipos de custos que deverão ser devidamente identificados. Os custos decididos, sobre os quais o gestor tem autoridade e pode realizar estimativas e, os custos não decididos, cuja origem é da responsabilidade de outro gestor. Obviamente que, o gestor apenas deverá ser responsabilizado pelos primeiros (Jordan *et al.*, 2011).

No caso dos centros de resultados, o gestor tem poder de decisão sobre rendimentos provenientes dos produtos e serviços gerados pela atividade do seu centro e sobre gastos, ou seja, aquisição de bens e serviços consumidos na criação dos rendimentos (Anthony e Govindarajan, 2007). Deste modo, as decisões dos gestores pretendem maximizar o resultado e não somente obter uma maior eficiência de custos.

Então, os centros de resultados distinguem-se fundamentalmente dos centros de custos, porque no âmbito da sua atividade se podem comparar em termos financeiros os *inputs* necessários com os *outputs* gerados. Esta possibilidade também está associada à maior vantagem, em termos de gestão, dos centros de resultados face aos centros de custo. Isto porque, nos centros de custo, o objetivo principal é a redução de gastos e tal, não tem obrigatoriamente que implicar um incremento dos resultados da empresa, pois poderá, por exemplo, levar à seleção de colaboradores menos qualificados, à aquisição de tecnologias menos produtivas ou de matérias-primas de inferior qualidade (Teixeira, 2007a). Nesse sentido, algumas vezes as empresas tentam transformar os centros de custo em centros de resultados.

Considerando os tipos de descentralização que as estruturas organizacionais podem representar, os centros de resultados podem ter por base as seguintes formas (Jordan *et al.*, 2011):

- Descentralização funcional: a estrutura é organizada de acordo com as funções de gestão, nomeadamente, finanças, marketing, produção, aprovisionamento, entre outras, havendo um responsável por cada área funcional;
- Descentralização por produto: agregam-se as principais funções da empresa, por exemplo, a produção e as vendas, por produto ou famílias de produtos;
- Descentralização por área geográfica: é vulgarmente usada nas empresas com instalações em várias regiões;
- Descentralização por projeto: é normalmente usada em empresas que trabalham por encomenda em grandes projetos (como são os casos da construção civil e da construção naval) ou em empresas de prestações de serviços onde facilmente se consegue atribuir os rendimentos e gastos gerados a cada projeto realizado;
- Descentralização por atividade: é utilizada em empresas com atividades diferenciadas. É o que sucede com as empresas de consultoria que possuem uma oferta de serviços

diversificada, em que cada tipo de consultoria poderá ser organizada num centro de resultados, tendo um responsável próprio que responderá pelos resultados alcançados.

- No que diz respeito aos centros de investimento, são classificados dessa maneira quando o gestor pode decidir sobre recursos que geram gastos e rendimentos, mas também, ativos e passivos (Jordan *et al.*, 2011).

Assim, os resultados a alcançar não serão apenas a diferença entre os rendimentos e os gastos, mas devem incluir igualmente o custo do capital do investimento associado aos ativos e passivos gerados. Logo, o gestor nas suas decisões tem em vista a maximização do resultado e, em simultâneo, a adequação do valor dos ativos e dos passivos sobre os quais tem responsabilidade (Teixeira, 2007a). Deste modo, evita-se, por exemplo, que os gestores aumentem o volume de vendas tendo por base um prazo médio de recebimento maior, criando um impacto negativo na situação de tesouraria que, terá que ser suprimido com a eventual negociação de empréstimos com gastos financeiros.

Concluindo, os centros de investimento diferenciam-se dos centros de resultados pelo facto do gestor poder decidir sobre ativos e passivos, condicionando o volume de capital investido na atividade.

Assim, os centros de responsabilidade devem ser criteriosamente definidos, porque uma classificação errada, pode induzir a uma avaliação com critérios inadequados e a uma desmotivação por parte dos gestores operacionais, podendo colocar em causa a obtenção dos objetivos globais da empresa.

Relativamente aos critérios de avaliação de desempenho devem ser utilizados tendo em consideração a classificação dos centros de responsabilidade, de modo a que o gestor seja responsabilizado somente pelos recursos sobre os quais pode tomar decisões. Caso contrário, os gestores operacionais poderão desenvolver comportamentos de reprovação e de desmotivação face ao sistema de avaliação do desempenho implementado, em virtude de não se identificarem com ele, perdendo este a sua utilidade (Teixeira, 2007a).

Qualquer gestor deve ser avaliado segundo três vertentes (Jordan *et al.*, 2011):

- Valor do resultado obtido face aos valores previstos;

- A eficácia na obtenção dos objetivos, comparando os padrões estabelecidos e os valores das realizações;
- A eficiência na gestão dos recursos para a realização dos resultados.

A avaliação dos centros de custo deve ser efetuada considerando os custos reais face aos estimados, devendo-se ter como referência os custos padrões que inicialmente foram estabelecidos, a fim de se observarem os níveis de eficiência obtidos na utilização dos recursos (Teixeira, 2007a). Para além disso, deve ser usado o custeio direto e apenas deverão ser imputados custos sobre os quais o gestor tem poder de decisão. Como tal, deverão ser excluídos os que gestor não tiver influência sobre eles. Deste modo, os centros de custo têm uma avaliação de desempenho positiva se os gastos da sua atividade não excederem os que inicialmente estavam previstos.

Os centros de resultados devem ser avaliados pela margem de contribuição que é constituída pela diferença entre os rendimentos e os custos diretos necessários para a produção dos bens e serviços. Logo, apenas são considerados os rendimentos e gastos sobre os quais o gestor tem autoridade, evitando a repartição de gastos e a desconfiança dos gestores, devido a serem avaliados pelo desempenho em variáveis pelas quais não têm qualquer responsabilidade.

Contudo, existem diversos indicadores que poderão ser utilizados na avaliação do desempenho de centros de resultados (Jordan *et al.*, 2011):

- Margem Bruta: contempla a diferença entre os rendimentos e os gastos variáveis. Considera-se este indicador quando o gestor não tiver poder de decisão sobre os custos fixos, o que normalmente não ocorre;
- Resultado do Centro: contempla a diferença entre os rendimentos e os gastos diretos e indiretos atribuídos por chaves de repartição, o que poderá associar gastos ao centro indevidamente, dificultando a sua avaliação do desempenho;
- Margem de Contribuição: contempla apenas os gastos atribuídos diretamente ao volume de negócios gerado, ou seja, inclui a diferença entre os rendimentos e os gastos diretos do volume de negócios, evitando a repartição de gastos. Esta lógica, parte do princípio de que não existem custos indiretos, porque todos têm origem em algum

centro de responsabilidades e, como tal, há sempre um gestor com poder de decisão sobre eles.

No caso dos centros de investimento, em virtude de os gestores terem poder de decisão sobre os investimentos realizados na atividade, a avaliação do desempenho, para além dos resultados contabilísticos, deve ter ainda em conta o custo do capital investido no negócio (Neves, 2012). Como tal, são utilizados normalmente indicadores que tentam medir a capacidade da atividade para criar valor face ao custo do capital necessário para financiar o investimento de cada centro. Os indicadores mais referidos pela bibliografia são o *economic value added* - EVA, a margem de contribuição residual - MCR e a rendibilidade supranormal - RS (Teixeira, 2008a; Jordan *et al.*, 2011 e Neves, 2011).

O EVA procura avaliar o valor criado, através da comparação entre o resultado gerado e o custo do capital investido. É calculado por via da diferença entre os resultados operacionais líquidos de imposto (ROLI) e o valor de resultados pretendido pelos diferentes investidores (proprietários e instituições financeiras). Assim, é composto pelo excedente dos resultados do negócio, face ao resultado esperado pelos investidores do negócio (Neves, 2012). De notar que, o investimento é composto pelo valor dos ativos associados ao centro, corrigidos dos passivos não remunerados negociados pelo gestor, uma vez que estes diminuem as necessidades de capital (Teixeira, 2008a).

$$\text{EVA} = \text{ROLI} - \text{investimento} * \text{custo do capital}$$

Então, o EVA representa o valor criado relativamente ao custo de oportunidade dos capitais investidos num determinado centro, incluindo-se no seu cálculo todas as remunerações (da dívida e dos capitais próprios) pretendidas pelos financiadores (Silva e Queirós, 2010).

A MCR distingue-se do EVA, devido a não considerar o efeito fiscal nos resultados dos centros de investimento, visto que o imposto sobre o rendimento a pagar é uma obrigação legal sobre a qual o gestor não tem qualquer autoridade. Deste modo, são utilizados os resultados operacionais como referência para se medir a capacidade de criação de valor (Jordan *et al.*, 2011).

$$\text{MCR} = \text{RO} - \text{investimento} * \text{custo do capital}$$

A RS assenta na comparação da rendibilidade gerada face ao custo do capital do investimento realizado, baseando-se nos mesmos princípios que o EVA (Teixeira, 2008a). A rendibilidade criada é determinada através do ROI - *return on investment*, que verifica a relação entre os resultados criados pela atividade (RO ou ROLI consoante se queira ou não considerar o efeito fiscal) com o investimento necessário.

$$\text{RS} = (\text{ROI} - \text{custo do capital}) \times \text{investimento}$$

Assim, pode-se observar que há criação de valor se a rendibilidade criada for superior ao custo do capital. Essa margem multiplicada pelo valor do investimento mostra-nos a capacidade de criação de valor em unidades monetárias, devendo gerar um resultado igual ao EVA (Teixeira *et al.*, 2013).

Finalmente, no que diz respeito ao conceito de custo de capital, utilizado em todos os indicadores de avaliação do desempenho dos centros de responsabilidade, está interligado ao retorno que os investimentos realizados devem gerar. Por isso, representa a taxa de rendibilidade exigida pelos investidores, considerando o risco do negócio e a forma como os ativos devem ser financiados, tendo em vista a maximização do valor da empresa (Neves, 2012).

Os negócios podem ser financiados por via de capitais alheios e de capitais próprios. Ambas as fontes de financiamento têm um custo específico, que está associado ao risco percecionado pelos dois tipos de investidores. Como tal, é usual os proprietários pretenderem uma rendibilidade superior, visto que, para além de na maioria das vezes estarem mais próximos da gestão do negócio (na maioria das empresas, os proprietários são também gerentes), na situação eventual de falência da empresa só poderão usufruir do património que exista, após serem solvidas as dívidas perante os credores.

Tendo presente esta realidade, que tem como consequência direta a existência de custos diferentes para as duas tipologias de fontes de financiamento (capitais próprios e alheios), Modigliani e Miller (1958) criaram o conceito de custo médio ponderado

docapital, vulgarmente designado pelo seu nome em inglês, o WACC - *weight average cost of capital* (Teixeira, 2008a). A sua fórmula de cálculo é a seguinte (Teixeira e Alves, 2003):

$$\text{WACC} = (\text{CP} / \text{A}) \times \text{Ke} + (\text{P} / \text{A}) \times \text{Kd} \times (1 - t)$$

Legenda:

CP-» Capital Próprio; A-» Ativo Líquido; Ke-» Custo do Capital Próprio; P-» Passivo; Kd-» Custo do Capital Alheio; t-» Taxa efetiva de imposto sobre o rendimento.

Perante a formula apresentada, a estrutura ótima de capital é a que minimizar o WACC, e consequentemente maximiza o valor gerado pelo centro de responsabilidade (Renato, 2010).

O WACC é calculado tendo em consideração a adição dos custos dos capitais próprios e dos passivos, após estes serem ponderados pelo seu peso no financiamento do ativo líquido (que se for corrigido dos passivos não remunerados tem a designação de investimento). Assim, os gestores deverão escolher as fontes de financiamento menos onerosas, tornando inferior o custo do capital necessário para financiar o negócio. Ao tornarem o valor do WACC inferior, favorecem a criação de valor, em virtude de que diminuem o custo do capital investido o que contribui, para aumentar o montante dos excedentes financeiros criados através dos resultados do negócio (Teixeira *et al.* 2013).

Relativamente ao custo do capital alheio, é determinado pelas taxas de juro contratadas junto dos credores financeiros, ou por via da relação entre os gastos financeiros e o passivo remunerado (Neves, 2012).

Quanto ao custo do capital próprio, nas empresas cotadas em bolsa, é normalmente determinado através da rendibilidade esperada calculada pelo *Capital Asset Price Model* (CAPM) que identifica a remuneração que os proprietários deverão exigir tendo por referência a rendibilidade do mercado e o risco associado às ações específicas da empresa. Nos restantes casos, pode ser determinado através de várias formas. Por exemplo, tendo por base a rendibilidade média dos capitais próprios do setor de atividade onde a empresa se insere, pela soma de um prémio de risco ao custo de financiamento exigido pelos credores financeiros (Neves, 2012). Nesse sentido, Damodaran (2007) e organizações

financeiras como a COFACE, sugerem a atribuição de prémios de risco considerando o risco dos países onde as empresas exercem a atividade.

No que diz respeito à avaliação de desempenho dos gestores e aos incentivos a praticar, Anthony e Govindarajan (2007) referem um conjunto de ideias que deverão ser seguidas pelas empresas na implementação deste tipo de sistemas:

- Os colaboradores sentem-se mais motivados para cumprir os seus objetivos laborais de puderem ser premiados pelo seu esforço;
- Os níveis hierárquicos superiores preferem incentivos como viagens e carros, etc, do que a recompensa financeira, sendo esta mais importante nos níveis hierárquicos mais baixos da organização;
- Os colaboradores tendem a seguir o exemplo dos seus superiores hierárquicos e como tal, é fundamental que estes preocupem-se com o cumprimento dos procedimentos e com a obtenção dos objetivos;
- Os colaboradores apresentam maior motivação quando existem instrumentos de gestão que lhes permitam monitorizar o desempenho da sua atividade;
- Quanto maior for o envolvimento dos gestores na definição dos objetivos, maior é o seu grau de compromisso para atingirem os objetivos;
- Os objetivos definidos não podem ser fáceis ou impossíveis de atingir, correndo-se o risco, em caso contrário, de contribuírem para a desmotivação e revolta.

Deste modo, fica evidente a importância da área de avaliação de desempenho dos colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais, assim como, do cuidado a ter na definição das políticas de incentivo ou de penalização para se garantir os níveis pretendidos de motivação e de envolvimento dos indivíduos (Teixeira e Carreira, 2008).

Quanto ao sistema de incentivos, e considerando os prazos do alcance dos objetivos, poderão existir dois tipos de prémios numa empresa (Anthony e Govindarajan, 2007):

- Incentivos de curto prazo, que têm por base o desempenho anual dos gestores e colaboradores e normalmente estão relacionados com os resultados financeiros;
- Incentivos de médio e longo prazo, que têm geralmente por referência os 3 e os 5 anos e estão usualmente associados a *stock-options* (durante um prazo antecipadamente combinado, o gestor pode adquirir ações da empresa a um valor inferior face à cotação

em bolsa, ganhando mais valias pela alienação dos títulos nesse horizonte temporal), a prémios monetários em função dos resultados financeiros alcançados, ou a direitos sobre lotes de ações da empresa.

Neste sentido, a fim de garantirem um envolvimento dos gestores nos objetivos imediatos como nos de longo prazo, as empresas optam geralmente por criar sistemas de incentivos que interligam as duas modalidades de prémios (Teixeira e Carreira, 2008).

Finalmente, Anthony e Govindarajan (2007) referem ainda vários desafios que deverão ser considerados no estabelecimento de um sistema de avaliação do desempenho e de atribuição de prémios:

- A opção por prémios financeiros e não financeiros deve estar associada ao estatuto dos gestores e ao seu nível salarial, uma vez que, quanto mais elevados forem os rendimentos, menos os gestores irão valorizar os incentivos não financeiros;
- As remunerações extraordinárias, contribuirão para envolver mais os gestores no cumprimento dos objectivos e por isso, deve existir uma aposta em complementos de remuneração variáveis, que ficam sujeitos ao alcance dos objectivos;
- De forma, a garantir-se uma maior coesão organizacional, os incentivos a pagar deverão ser função do contributo da atividade dos gestores para a obtenção dos objetivos do centro de responsabilidades que lideram, mas também, para o alcance dos objetivos organizacionais;
- O sucesso de uma empresa não depende apenas de variáveis financeiras, uma vez que, o resultado destas está normalmente associado a outras variáveis, como a qualidade, a inovação, a adequação às necessidades dos clientes ou o nível de eficiência dos recursos, que são fundamentais para o crescimento sustentado das organizações. Logo, os sistemas de incentivos devem estar relacionados com o desempenho em indicadores financeiros e não financeiros, que representem os fatores críticos de sucesso da empresa;
- O estabelecimento das métricas que servirão de base de comparação para a atribuição dos prémios, deverá ter em consideração os dados estimados, mas também, o histórico do centro de responsabilidade e os valores de centros ou concorrentes com características semelhantes.

Relativamente aos sistemas de preços de transferência interna, visam valorizar as trocas de bens e serviços efetuadas internamente entre diferentes áreas de trabalho. A sua implementação, pode ser importante para alinhar as ações dos gestores, face aos objetivos que se pretendem atingir (Anthony e Govindarajan, 2007). Por exemplo, se a gestão de topo pretender reduzir as necessidades de fundo de manuseio, poderá estabelecer um custo de capital superior para as financiar, tornando estas operações internas mais caras. Como tal, os gestores tenderão a ter mais cuidado na negociação dos prazos médios de recebimento, de pagamento e de rotação de inventários (Teixeira, 2008b). Em simultâneo, se a gestão de topo pretender o cumprimento do orçamento poderá estipular preços superiores para as transferências internas que ultrapassem os valores previstos. Assim, tenta-se garantir que a estratégia definida seja uma prioridade para cada centro de responsabilidades e que, exista um alinhamento entre os interesses da organização e o dos gestores. Deste modo, os gestores só irão superar o orçamento, quando estiverem em causa rendimentos importantes para os centros e para a empresa.

Para além disso, os preços de transferência interna ao valorizarem monetariamente as transações entre os diferentes centros de responsabilidade, contribuem para que exista uma grande autonomia nas decisões, equiparando-os a empresas independentes. Nesse sentido, os gestores deverão ter autoridade para selecionarem o fornecedor que melhor se adequa às suas necessidades, independentemente de ser interno ou externo à atividade (Jordan *et al.*, 2011).

Horngren *et al.* (2002), referem que, quando existam referências no mercado, os preços de transferência interna mais utilizados no contexto empresarial são os custos padrões, os custos padrões com margem e os preços de mercado. Porém, os investigadores chamam a atenção para que, independentemente da valorização utilizada, os preços de transferência interna definidos deverão resultar da negociação com os gestores envolvidos e da sua aceitação dos critérios definidos.

Jordan *et al.* (2011) destacam várias formas de determinar os preços de transferência interna. Através do custo real da atividade, determina-se o preço em função dos custos efetivamente suportados para produzir o produto ou o serviço. Contudo, os autores não aconselham a utilização deste método, em virtude de que os centros clientes, que adquirem produtos ou serviços a outros, vão ter sempre o seu desempenho condicionado pela melhor

ou pior eficiência dos centros que lhes prestam o serviço ou que lhes vendem o produto necessário à sua atividade. em simultâneo, os centros fornecedores não terão tendência a melhorar o seu desempenho porque os seus objetivos são sempre cumpridos.

Outra forma de se determinarem os preços de transferência interna é através dos custos padrões, baseando-se em custos pré-determinados e estáveis durante o período de tempo estabelecido. Assim, os centros fornecedores já têm o seu desempenho afetado pelo bom ou mau funcionamento da atividade, tendo como objetivo ter custos reais inferiores aos custos definidos como padrão. Em simultâneo, os centros clientes conhecem antecipadamente os custos a que poderão contratar os fornecedores internos (normalmente a custos inferiores aos do mercado para se gerar maior eficiência interna) e não terão o seu desempenho condicionado pela forma como o outro centro exerce a sua atividade.

Jordan *et al.* (2011) referem ainda, a propósito da utilização de custos padrões que lhes poderá ser acrescida uma margem de comercialização, quando se conhecer o preço no mercado dos serviços ou produtos transacionados. Contudo, neste caso, poderá haver o risco de, se essas operações ocorrerem em diversos centros da estrutura interna, o preço final vir a ser mais caro junto dos clientes finais, o que condiciona claramente a posição competitiva da empresa. Para além disso, também referem a possibilidade de existir uma partição da margem. Nesta modalidade, a produção transfere para a área comercial os produtos ao custo padrão e, após a sua venda, o resultado obtido é repartido em duas componentes: uma que irá cobrir os custos comerciais suportados e outra, representante da margem bruta, que será partilhada entre as áreas da produção e comercial. Assim, a área da produção também irá sentir-se motivada para atingir os seus objetivos

No entanto, os autores defendem que sempre que se conheçam os preços de venda no mercado, o melhor método para definir os preços de transferência interna, são os próprios preços de mercado. Ao utilizar-se esta modalidade, pode-se, por exemplo, observar a rendibilidade dos centros com a de competidores directos. Assim, os centros de responsabilidade terão que ser competitivos, porque correm o risco de os centros clientes escolherem concorrentes externos que garantam melhores condições.

Finalmente, Teixeira (2008b) refere ainda que a definição dos preços de transferências internas deverá ser sempre negociada e aceite pelas partes envolvidas nas

operações realizadas dentro das empresas. Nesse sentido, é fundamental observar as perspectivas dos centros vendedores e dos centros compradores a fim, de criarem-se sinergias na atividade através dos preços a praticar e a favorecer as transferências internas em favor da utilização de serviços e de bens de outros competidores.

Em conclusão, pode-se inferir que os instrumentos de orientação do comportamento têm como fim, garantir que a atividade dos gestores operacionais vá ao encontro dos objetivos dos centros de responsabilidade que lideram, mas também, dos próprios objetivos estratégicos da organização. Nesse sentido, a definição dos instrumentos de pilotagem deverá igualmente ter em referência, os centros de responsabilidade existentes na estrutura, bem como os critérios de avaliação de desempenho e os sistemas de preços de transferência interna a utilizar nas diversas situações de prestações internas de serviços.

1.2.3 Instrumentos de Diálogo

O sucesso dos instrumentos de controlo de gestão, está intimamente relacionado com a constante negociação e envolvimento das diferentes hierarquias e áreas de trabalho existentes na estrutura organizacional, por forma a existir a divulgação da missão e dos objetivos globais, mas também, com o alinhamento em termos de comportamento por parte de todos os gestores e colaboradores, face às ações a realizar e resultados a atingir.

Nesse sentido, é fundamental que hajam instrumentos que facilitem a comunicação e o diálogo constante e informal. Desse modo, os instrumentos de diálogo incluem reuniões, regras da sua realização e relatórios internos, que permitam a partilha de informação e o debate de ideias sobre as melhores formas de por as empresas a funcionar.

Contudo, a *intranet* tem vindo a destacar-se como um instrumento fundamental de diálogo nas organizações. Esta rede interna de informação das organizações favorece a partilha rápida de dados, havendo já vários exemplos de sucesso em grupos empresariais internacionais, que criaram autênticas comunidades de troca de ideias e de sugestões para resolver problemas operacionais, otimizando a eficiência dos processos operacionais e a capacidade de adequação às necessidades dos clientes(Kluge *et al.*, 2002).

Em virtude de que, os sistemas de controlo de gestão deverão representar um contrato entre a empresa e os gestores de forma a serem atingidos os objetivos definidos, é essencial que todos os envolvidos, participem e se identifiquem com as ações a realizar e com os resultados esperados. Desta forma, irá existir um maior alinhamento na atuação de cada um e uma maior motivação para alcançar os objetivos da empresa.

PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO

2. Objetivos e metodologia de investigação

2.1 Objetivos de investigação

O objetivo principal do atual trabalho de investigação é analisar a contribuição dos instrumentos de controlo de gestão para uma gestão mais eficaz dos recursos e para a competitividade das empresas. Para concretizar tal objetivo, o estudo empírico irá basear-se em três etapas:

- Caracterização da empresa e da sua evolução económica e financeira recente;
- Caracterização dos instrumentos de controlo de gestão implementados;
- Sugestões de melhoria do sistema de controlo de gestão existente.

2.2 Metodologia de investigação

Considerando que o objetivo principal do trabalho de investigação, passa por analisar o contributo dos sistemas de controlo de gestão para o sucesso das empresas, e que, tal exige um conhecimento pormenorizado do funcionamento e dos procedimentos internos das organizações, escolheu-se a metodologia de investigação designada de estudo de caso.

Araújo *et al.* (2008) referem que o estudo de caso é uma metodologia de investigação vocacionada para trabalhos onde se pretende compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, que envolvem diversos fatores simultaneamente.

Yin (2009) defende que o estudo de caso é fundamental, em virtude de que por via da obtenção de informação privilegiada da unidade de análise, através da observação e comparação de várias fontes de dados, pode-se encontrar melhores respostas às questões que se ambiciona estudar empiricamente.

A seleção da empresa deve-se ao facto, de em 5 anos ter aumentado o volume de negócios de 10 milhões para 60 milhões de euros, sendo hoje um dos maiores grupos portugueses da indústria das tecnologias de informação e uma referência internacional. Ao longo do trabalho, por uma questão de confidencialidade, a empresa irá ser denominada de Tecnológica, SA.

A investigação ocorreu nos anos de 2013 a 2014 tendo a recolha de dados, baseado-se em três fontes de informação mais importantes:

Observação direta:

- Para se estudar o processo de planeamento, visitou-se a empresa durante o mês de Novembro para se observar a elaboração do plano de negócios e respetivo orçamento anual;
- Presença numa reunião mensal, onde os gestores de nível intermédio, apresentam e analisam os resultados da área de trabalho pela qual são responsáveis;

Entrevistas:

- À administração, de forma a identificar a interligação do planeamento estratégico com a definição e operacionalização do sistema de controlo de gestão;
- Ao diretor financeiro, a fim de conhecer o sistema de informação existente e as regras definidas para o controlo de gestão;
- A um gestor intermédio, de modo a conhecer a sua autoridade sobre os recursos ao seu dispor e o âmbito da sua atividade, assim como a sua opinião relativamente ao sistema de controlo de gestão operacionalizado.

Documentos internos:

- Plano estratégico;
- Planos de negócios das várias áreas de trabalho;
- Relatórios e contas;
- Procedimentos internos do sistema de controlo de gestão.

Desta forma, a utilização dos três tipos de fontes de informação, teve como objetivo triangular várias visões e sentimentos relativamente ao sistema de controlo de gestão utilizado pela empresa, para se diminuir a subjectividade no estudo das informações obtidas (Stake, 1995).

Quanto à realização do estudo de caso propriamente dito, para além da apresentação da empresa e da análise da sua situação financeira recente, a sua estrutura baseou-se nos

instrumentos de controlo de gestão estudados no enquadramento teórico, ou seja, de pilotagem, de orientação do comportamento e de diálogo.

3. Análise e Discussão dos Dados Obtidos

3.1 Caracterização da empresa e da sua evolução financeira recente

A empresa alvo deste trabalho de investigação, tem como atividade principal o desenvolvimento de sistemas de informação que integram diversas vertentes de *hardware*, *software* e serviços de consultoria associados. Nesse sentido, tem desenvolvido ao longo dos anos uma série de marcas próprias que concilia com tecnologias de referência a nível mundial.

Relativamente aos mercados de atuação, para além de Portugal, a Tecnológica, SA tem apostado na internacionalização para mercados emergentes de língua oficial portuguesa, como são os casos de Angola, Moçambique e Brasil.

Em termos de volume de negócios, e como referido anteriormente, apresenta nos últimos anos um valor acima dos 10 milhões de euros em Portugal. No entanto, se tivermos como referência as diversas empresas que compõem o grupo empresarial, incluindo as filiais africanas e brasileira, o volume de negócios é superior a 60 milhões de euros. Deste modo, e de acordo com os dados do setor disponíveis de 2012, o grupo já é um dos 20 maiores da indústria portuguesa das tecnologias de informação.

A empresa foi criada em 1990 e na altura, surgiu como uma *software house*. Contudo, em virtude do rápido desenvolvimento de produtos associados às tecnologias de informação e de comunicação (TIC), a par das capacidades destas para resolver os mais variados problemas de pessoas e organizações, a empresa depressa desenvolveu um conjunto de parcerias tecnológicas e acordos estratégicos de distribuição, e uma estrutura interna divisional, baseada nas competências essenciais de determinadas soluções a apresentar ao mercado. Assim, a área comercial ficou organizada em vários gestores de produtos, pretendendo-se garantir um maior foco no mercado, em virtude de que, na indústria das TIC, o ciclo de vida dos produtos é muito reduzido, as necessidades dos clientes transformam-se facilmente e há a constante entrada de novos competidores.

A partir de 1996, a empresa entra numa nova etapa da sua vida, implementando a forma mais avançada da estrutura divisional, através da constituição de UEN - unidades estratégicas de negócio e USN – unidades de suporte ao negócio. Tal processo, surge mais uma vez associado à necessidade de resposta ao grau de inovação, de crescimento e de competitividade da indústria das tecnologias de informação, que se encontra em constante mutação.

De acordo com a administração, o modelo organizacional existente, é um dos pilares do sucesso da empresa. Isto porque, o facto da atividade se desenrolar através da existência de unidades estratégicas de negócio, contribui para uma maior autonomia e descentralização do poder de decisão, o que favorece a criatividade na resolução dos problemas diários e maiores índices de motivação, e consequentemente, de desempenho dos gestores intermédios. Ao implementar este tipo de estrutura organizacional, a administração pretendeu garantir uma maior flexibilidade e uma maior capacidade de decisão por parte dos gestores operacionais na resposta aos desafios diários. Isto porque, são eles que lidam regularmente com os recursos existentes, com as diferentes áreas de trabalho e com os diversos parceiros envolvidos no negócio e como tal, são eles que possuem um conhecimento precioso sobre as melhores soluções para cada desafio que surge no desenrolar normal da atividade. Deste modo, pretende-se que haja uma clara orientação para o mercado e para as necessidades dos parceiros do negócio e não para os procedimentos internos e para o cumprimento das regras e da cadeia de comando.

Nesse sentido, as unidades de negócio, possuem um gestor próprio que é responsável por todas as funções associadas a determinados produtos ou mercados, garantindo-se uma maior capacidade de adaptação às necessidades dos clientes e de antecipação aos competidores. Assim, são responsáveis pelo planeamento e pela coordenação da atividade da sua unidade, desde a investigação até às políticas comerciais a negociar e à própria assistência pós-venda junto dos segmentos que servem.

Sendo o setor das tecnologias de informação e de comunicação uma atividade com uma elevada diversidade de produtos e serviços, o facto de existirem unidades estratégicas de negócio, contribui para a empresa conseguir diversificar o negócio, sem colocar em causa o nível de qualidade e do serviço prestado, representando verdadeiros centros de competências tecnológicas e de soluções únicas à medida dos clientes que servem.

No que diz respeito, à evolução económica e financeira, a aposta na internacionalização para os países emergentes teve um impacto muito importante na atividade, incrementando o volume de negócios de 6 milhões para valores superiores a 10 milhões de euros. Ao nível dos resultados gerados, verifica-se uma evolução favorável ao longo dos anos analisados, o que evidencia, também, uma maior capacidade para remunerar os investimentos realizados no negócio.

Em baixo, apresenta-se um quadro com a evolução dos principais indicadores da empresa desde 2008 a 2012, onde se verifica a estabilização do volume de negócios na ordem dos 10 milhões de euros nos anos mais recentes, mas em simultâneo, uma maior capacidade para gerar resultados, o que melhorou a rentabilidade da empresa (*Return On Investment* – ROI) e dos proprietários (Rentabilidade dos Capitais Próprios – RCP).

Quadro 3: Evolução económica da Tecnológica, SA (mil euros)

Indicadores	2008	2009	2010	2011	2012
Volume de Negócios	14.230	14.308	10.438	9.132	10.161
Resultados operacional	1.096	1.262	1.988	2.272	3.261
Resultados Líquidos	1.018	1.250	1.431	1.546	2.593
Valor Acrescentado Bruto	7.889	9.374	9.213	7.635	9.200
ROI	11%	5%	7%	9,72%	12%
RCP	22%	14%	13%	13%	17%

Fonte: Relatório e Contas da Empresa

Ao nível financeiro, verifica-se um aumento do Ativo da empresa durante o mesmo período, financiado, sobretudo, através do incremento dos capitais próprios, tanto por via de aumentos de capital por parte dos acionistas, como através da acumulação dos resultados gerados. Para além disso, verifica-se também um aumento do passivo relativamente a 2008, sendo consequência direta dos investimentos relacionados com o crescimento. Tal, tem impacto direto na capacidade de cumprimento das obrigações decorrentes das remunerações exigidas pelos parceiros financeiros, levando à diminuição do valor do rácio de cobertura dos encargos financeiros.

Quadro 4: Evolução financeira da Tecnológica, SA (mil euros)

Indicadores	2008	2009	2010	2011	2012
Activo	9.868	26.819	28.086	23.376	26.512
Capital Próprios	4.556	9.136	10.859	12.187	15.354
Passivo	5.313	17.683	17.227	11.190	11.158
Autonomia Financeira	44%	34%	39%	52%	58%

Cobertura Encargos Financeiros	11,46%	11,88%	3,94%	4,19%	7,32%
--------------------------------	--------	--------	-------	-------	-------

Fonte: Relatório e Contas da Empresa.

Deste modo, verifica-se que a atividade da Tecnológica, SA estabilizou em termos de volume de negócios, na ordem dos 10 milhões de euros, e que a nível financeiro houve uma elevada subida do valor do ativo, em muito relacionada com o alargamento dos prazos de recebimento. Tal, também deverá estar associado, à crise económica e financeira portuguesa.

Contudo, se estendermos a análise evolutiva ao grupo empresarial, observa-se que a realidade é bastante diferente. Por exemplo, a filial angolana detém atualmente um volume de negócios que já é superior aos 52 milhões de USD, equivalente a 47 milhões de EUR a valores atuais e continua a revelar uma dinâmica de crescimento muito interessante.

3.2 O sistema de controlo de gestão implementado

Tal como anteriormente referido, aquando da descrição da metodologia de investigação, o estudo do sistema de controlo de gestão da empresa, teve por base os instrumentos referidos no enquadramento teórico, nomeadamente:

- De pilotagem (planos, orçamentos, controlo orçamental e controlo estratégico);
- De orientação do comportamento (centros de responsabilidade, critérios de avaliação dos centros e dos gestores e preços de transferência interna);
- De diálogo (regras e procedimentos do sistema de controlo de gestão, periodicidade e formato das reuniões e sistemas de informação utilizados).

3.2.1 Os Instrumentos de Pilotagem

O processo de planeamento e de controlo orçamental, tem vindo a adaptar-se ao longo do tempo, às alterações da estrutura organizacional da empresa.

Durante o mês de Novembro, é realizada uma reunião denominada de *kick-off* onde a administração apresenta o plano estratégico da empresa e os gestores operacionais também exibem o plano de negócios e orçamento anual da atividade da unidade que são responsáveis. Para além disso, são ainda debatidos os preços de transferência interna a utilizar nos serviços entre unidades, bem como o sistema de avaliação do desempenho dos diversos gestores.

Os planos de negócios incluem informação sobre o impacto do meio envolvente, características dos concorrentes, oferta a desenvolver e políticas comerciais a implementar, mercados alvo e principais parceiros do negócio.

No que diz respeito ao orçamento, apresenta diversas singularidades que se destacam de seguida:

- O orçamento da empresa resulta dos diferentes planos financeiros realizados por cada unidade, sendo igualmente explicados os diversos pressupostos utilizados (por exemplo, prazos médios de recebimento e de pagamento e política de stocks);

- Os orçamentos das unidades incluem os rendimentos internos, realizados a outras unidades, e os externos obtidos junto de clientes;
- Os gastos operacionais são classificados em cinco categorias:
 - Variáveis: estão relacionados com o nível do volume de negócios e representam os gastos inerentes aos serviços realizados (por exemplo, *hardwares* e *softwares* adquiridos para desenvolver uma determinada solução);
 - Fixos: estão associados aos recursos utilizados na atividade e que são fundamentais para a realização das prestações de serviços (por exemplo, recursos humanos e materiais). Como tal, este tipo de gastos é orçamentado considerando os colaboradores e os ativos pertencentes a cada unidade;
 - De marketing institucional: incorporam os gastos realizados pela empresa ao nível da sua imagem e não de uma unidade específica;
 - De transferências internas, resultantes da utilização de serviços realizados por outras unidades;
 - De estrutura: dizem respeito aos gastos gerais da atividade, normalmente associados às instalações (como por exemplo, a energia, a água, a higiene e segurança), e são atribuídos, tendo em referência critérios de repartição como o número de pessoas e espaço físico ocupado por cada unidade;
- A periodicidade mensal serve de referência para a elaboração do orçamento, sendo igualmente determinadas as demonstrações financeiras anuais;
- O orçamento realizado é um compromisso entre os gestores e empresa e o cumprimento dos objetivos assumidos, é uma referência para a definição dos prémios a receber pelos gestores relativamente ao exercício económico.

Quanto ao controlo orçamental, o sistema de informação contabilístico e financeiro implementado, garante a monitorização mensal da evolução, em termos financeiros, da atividade de cada unidade. Assim, até ao final da primeira semana do mês seguinte, são disponibilizadas as demonstrações financeiras das diferentes unidades que, apresentam o seguinte formato:

Quadro 5: Formato da demonstração de resultados das unidades

Rubricas	Janeiro			...	Dezembro			Forecast
	Real	Orçamento	Desvio		Real	Orçamento	Desvio	
Volume de negócios								
Custos variáveis								
Margem Bruta								
Custos fixos Unidade								
Custos do serviços internos								
Margem de Contribuição Unidade								
Custos do marketing global								
Custos de estrutura								
Resultado da Unidade								

Fonte: Própria

Quadro 6: Balanço por unidade

Rubricas	Janeiro			...	Dezembro			Forecast
	Real	Orçamento	Desvio		Real	Orçamento	Desvio	
Activos Fixos								
Inventários								
Dívidas de terceiros								
Meios Financeiros Líquidos								
Acréscimos e diferimentos activos								
Total do Activo								
Resultados líquidos mensais								
Resultados mensais transitados								
Total do Capital Próprio								
Dívidas a terceiros de ML prazo								
Dívidas a terceiros de curto prazo								
Acréscimos e diferimentos passivos								
Total do Passivo								
Total do Capital Próprio e Passivo								

Fonte: Própria

Ao nível económico, através da demonstração de resultados gerada em cada mês, monitoriza-se o resultado de cada unidade, observando-se a margem obtida que é controlada por cada gestor (margem de contribuição da unidade) e o resultado líquido após a atribuição dos custos de marketing institucional e das instalações. Para além disso, a classificação dos custos em variáveis e fixos permite aos gestores analisarem o risco do negócio das suas unidades, através do acompanhamento dos indicadores ponto crítico e margem de segurança.

Relativamente à situação financeira, por via da elaboração mensal do balanço, observa-se o nível de investimento relativo à atividade de cada unidade e as fontes de financiamento utilizadas, nomeadamente, autofinanciamento gerado e dívidas a fornecedores em consequência da negociação dos prazos de pagamento. De notar que, caso os fluxos de caixa do período sejam negativos, os saldos dos meios financeiros líquidos

poderão ser inclusivamente negativos, o que significa que a unidade está a gerar necessidades financeiras à empresa.

Assim, o gestor pode ir observando, em termos financeiros, a evolução do negócio face às previsões realizadas inicialmente.

Concluindo, a implementação da informação por segmentos na empresa, contribui para monitorizar a evolução económica e financeira de cada unidade. Contudo, não permite acompanhar diversos fatores fundamentais da atividade dos gestores, nem o contributo de cada unidade nos projetos de maior dimensão, onde colaboram várias equipas, assim como, para o alcance dos objetivos organizacionais.

Deste modo, embora o plano estratégico da empresa, bem como os planos de negócios de cada unidade apresentem diversos objetivos de carácter não financeiro, fundamentais para o sucesso sustentado da organização, não existe um controlo sistemático da sua realização.

3.2.2 Os Instrumentos de orientação do comportamento

A empresa, tem atualmente 13 unidades estratégicas de negócio e 8 unidades de suporte, sendo as suas funções mais importantes as seguintes:

- Unidades estratégicas de negócio: estão organizadas de acordo com um conjunto de competências tecnológicas e representam o negócio principal da empresa, desenvolvendo soluções integradas de *hardwares* e *softwares* à medida dos clientes. Contemplam as funções associadas às áreas comercial, de produção e de investigação e desenvolvimento associada à oferta que incrementam junto do mercado;
- Unidade de suporte ao Negócio – Administrativa e Contabilística: inclui as funções associadas aos serviços administrativos, contabilísticos, legais e financeiros, nomeadamente a gestão da tesouraria e a negociação de fontes de financiamento junto de instituições financeiras e de outros financiadores, como o IAPMEI;
- Unidade de suporte ao Negócio – Marketing e Comunicação: contempla as funções relacionadas com a operacionalização da política de marketing institucional e das ações publicitárias de cada unidade;

- Unidade de suporte ao Negócio – Recrutamento e seleção: assegura o recrutamento e seleção dos recursos humanos bem como, os planos de formação e de desenvolvimento das carreiras dentro da empresa;
- Unidade de suporte ao Negócio – Qualidade: assegura todas as atividades relacionadas com o sistema de gestão da qualidade;
- Unidade de suporte ao Negócio – Computação Móvel: cria aplicações Android para as diversas unidades estratégicas de negócio;
- Unidade de suporte ao negócio – Edição e gestão de conteúdos: tem como missão dar corpo à identidade dos produtos colocados no mercado, adaptando-os aos diversos países onde vão ser comercializados;
- Unidade de suporte ao negócio – Infra-estrutura tecnológica: é responsável pela gestão das plataformas de trabalho da empresa, desempenhando a manutenção dos sistemas internos e externos, quando devidamente requisitada pelas unidades de negócio;
- Unidade de suporte ao negócio – eficiência financeira: não tem realidade física e representa o banco interno que responde às necessidades financeiras das diferentes unidades que constituem a empresa. Desse modo, “fornece os ativos não correntes e capitais” para suprimir eventuais problemas de tesouraria, a troco de uma remuneração equivalente à figura de juros.

Para além das unidades já mencionadas, a estrutura organizacional ainda contempla a Administração que coordena a atividade das diferentes unidades, tentando interligar os objetivos locais com os da organização e garantir a sustentabilidade financeira da empresa ao longo do tempo.

Considerando a descrição realizada anteriormente e o poder de decisão dos gestores, pode-se identificar as seguintes tipologias de centros de responsabilidade na estrutura organizacional da Tecnológica, SA:

Quadro 7: Tipos de centros de responsabilidade na Tecnológica, SA

Unidades	Controlo	Explicação	Centro de Responsabilidade
- UEN's	- Rendimentos - Gastos - Necessidades de fundo de maneio (NFM)	- Os rendimentos decorrem das prestações de serviços externas e internas - Os gastos decorrem da atividade regular e dos serviços internos - As NFM estão associadas à negociação dos prazos de recebimento e de pagamento e à política de inventários definida	Centros de Investimento
- USN's	- Rendimentos - Gastos	- Os rendimentos decorrem das prestações de serviços externas e internas - Os gastos decorrem da atividade regular e dos serviços internos	Centros de Resultados
- Eficiência Financeira	- Ativos não correntes - Passivos remunerados - Rendimentos - Gastos	- Engloba os ativos não correntes e aluga-os às unidades - Os rendimentos decorrem do aluguer dos ativos e dos juros decorrentes do capital cedido às unidades - Os gastos decorrem da aquisição dos ativos e dos juros associados às fontes de financiamento negociadas	Centro de Resultados

Fonte: Própria

Relativamente à classificação das diferentes unidades em centros de responsabilidade, é importante destacar algumas especificidades:

- As unidades de negócio podem ser consideradas centros de investimento, em virtude de que os gestores, para além de controlarem os rendimentos e gastos da sua atividade, possuem autoridade sobre ativos e passivos, nomeadamente, sobre as políticas de recebimentos e de pagamentos e de rotação de stocks;
- As unidades de suporte embora possam ser consideradas como centros de resultados uma vez que, possuem autoridade sobre os *inputs* e *outputs* da sua atividade que se revertem em rendimentos e gastos, na realidade, são tratadas como centros de custos, existindo apenas a preocupação em gerir os gastos da atividade;

- A unidade eficiência financeira foi definida como um centro de resultados, embora também pudesse ser identificada como um centro de investimentos, uma vez que contempla os ativos não correntes da empresa. Contudo, os gastos da aquisição dos ativos não correntes, estão refletidos nos custos decorrentes da sua atividade, na forma de custos de oportunidade, quando têm origem em capitais dos proprietários, ou juros, no caso de o financiamento ser efetuado através da contratação de capitais alheios.

No que diz respeito à avaliação do desempenho das unidades, apenas a atividade das unidades estratégicas de negócios é monitorizada periodicamente, com base na evolução das demonstrações financeiras mensais.

Assim, a avaliação do desempenho financeiro das unidades de negócio é feita com base na seguinte fórmula:

Resultado da unidade

- Renda dos ativos não correntes utilizados na atividade

- Custo do capital calculado sobre os saldos de meios financeiros negativos

= *Valor criado pela unidade*

Deste modo, pretende-se verificar se a atividade das unidades de negócios é capaz de cobrir os custos decorrentes do seu funcionamento, do marketing institucional e da estrutura existente (resultado da unidade determinado na demonstração de resultados), mas também, se apresenta capacidade para garantir o retorno dos custos da aquisição dos ativos utilizados no âmbito da sua atividade e da utilização de capital para suprimir necessidades de tesouraria geradas ao longo do período.

No que diz respeito, à avaliação dos gestores das unidades de negócios, estes são avaliados segundo os resultados financeiros das suas unidades e, caso atinjam os objetivos definidos, têm direito a receber uma percentagem do valor criado, após serem cobertos os montantes relativos à renda dos ativos e ao custo do capital utilizado, que são transferidos para a unidade eficiência financeira. Assim, não existe qualquer avaliação do seu contributo para a obtenção dos objetivos globais e sobre o seu desempenho em fatores não financeiros críticos para o sucesso sustentado da empresa.

A atividade interna da Tecnológica, SA, engloba diversos tipos de prestações de serviços, que de seguida descrevemos:

Serviços de coordenação estratégica e financeiros:

- Serviços de coordenação da administração prestados às unidades de negócio e às unidades de suporte;
- Serviços financeiros de cedência de capitais e de aluguer de ativos não correntes prestados pela unidade eficiência financeira às várias unidades.

Serviços entre unidades de negócio e de suporte:

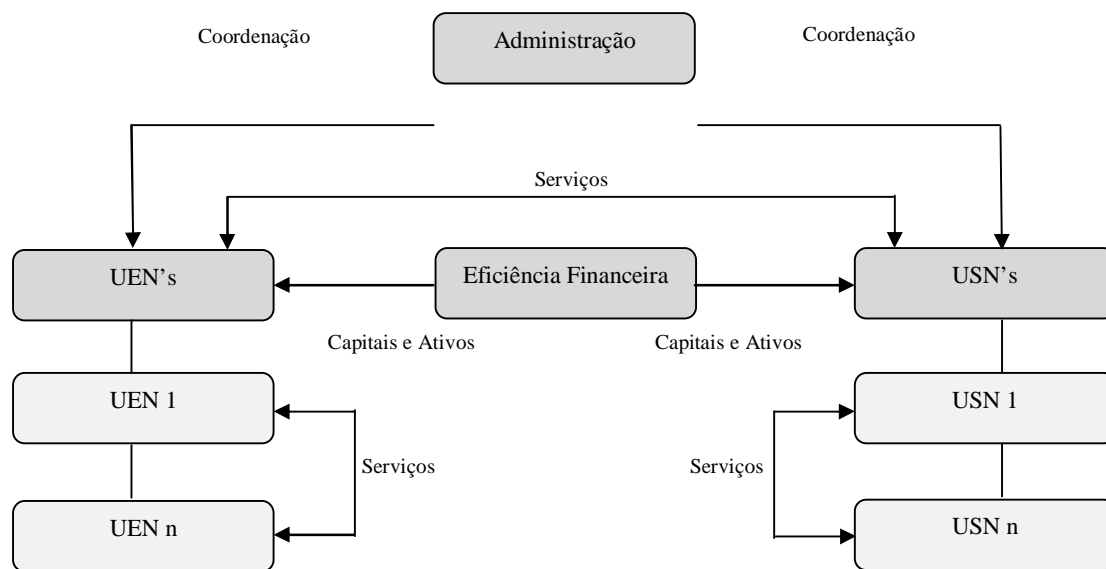
- Serviços realizados pelas unidades de negócio às unidades de suporte, para o desenvolvimento de aplicações a utilizar na atividade normal;
- Serviços prestados pelas unidades de suporte no apoio da atividade das unidades de negócio.

Serviços entre Unidades de Negócio e entre Unidades de Suporte:

- Os serviços entre unidades de negócio, normalmente estão relacionados com a colaboração na realização de projetos junto de clientes externos ou no apoio na investigação e desenvolvimento ou na assistência pós venda;
- Os serviços entre unidades de suporte estão associados ao apoio prestado no desenrolar normal da atividade (por exemplo, serviços contabilísticos, de gestão da qualidade, recrutamento de pessoas, etc).

De seguida, apresentamos em esquema a lógica das relações internas na Tecnológica, SA:

Figura 3: Prestações de serviços internas



Fonte: Própria

Ao nível da valorização das prestações de serviços internos, a sua valorização é realizada da seguinte forma:

- Os serviços realizados pelas unidades estratégicas de negócio, são valorizados aos preços de mercado;
- Embora existam alguns preços negociados, como é o caso dos serviços da unidade de suporte Marketing, a grande maioria das prestações de serviços internos são valorizadas através de taxas de repartição dos custos em função de critérios como o volume de negócios ou os saldos de clientes das unidades;
- Os serviços de coordenação realizados pela administração são valorizados a preços negociados no início de cada ano e estão diretamente associados à intervenção dos administradores na obtenção de negócios para as unidades;
- Os serviços financeiros prestados pela unidade eficiência financeira, referentes ao aluguer de ativos não correntes e à cedência de capitais para suprimir défices de tesouraria são valorizados a um custo do capital definido pela administração que, normalmente é bastante superior ao custo de financiamento das instituições financeiras e à rentabilidade média das empresas do setor.

Com a definição dos atuais preços de transferência interna, a administração pretende garantir que as unidades estratégicas de negócio sejam capazes de gerar uma rentabilidade

superior ao custo do capital dos sucessivos investimentos relacionados com o ciclo de vida útil reduzido dos produtos do setor das tecnologias de informação e de comunicação.

Para além disso, pretende descentralizar a autoridade e comprometer os gestores face aos objetivos globais da empresa, e a focarem-se constantemente nas oportunidades de mercado e na criação de valor.

3.2.3 Os Instrumentos de diálogo

Tendo em consideração a observação e entrevistas realizadas durante as visitas à empresa pode-se dizer, que existe uma preocupação evidente na divulgação da estratégia pelas várias áreas de trabalho e diferentes níveis hierárquicos. Para além disso, também é perceptível que o sistema de controlo de gestão foi desenhado com o fim de garantir um adequado alinhamento dos gestores das unidades estratégicas de negócio face aos objetivos globais da empresa.

Assim, e de acordo com o referido anteriormente, a fase do planeamento de cada exercício inicia-se na reunião anual que ocorre normalmente durante o mês de Novembro e se denomina de *kick-off*. Nessa reunião que, tem a duração de 3 dias, todos estão presentes e a administração apresenta a visão e o plano estratégico da empresa e os gestores expõem os vários planos de negócios e orçamentos de cada unidade. Como tal, dá-se a conhecer o caminho a percorrer pela empresa nos anos seguintes e o papel a desempenhar por cada unidade para o sucesso sustentado da organização.

No entanto, este encontro anual também serve para passar os valores e a cultura da organização pelas gerações de colaboradores mais novas. Nesse sentido, a fim de se destacarem os “campeões” da organização e se evidenciarem os exemplos de colaboradores de sucesso, todas as pessoas vestem uma camisa da empresa, com uma cor que varia de acordo com a antiguidade de cada pessoa a trabalhar na Tecnológica, SA. Desta forma, os colaboradores mais recentes olham para os mais “antigos” como exemplos a seguir e passam a ter como uma das suas ambições, adquirir o direito de usarem as camisas com cores representativas de maiores antiguidades.

Quanto ao controle orçamental, é realizado por via das reuniões realizadas mensalmente, existindo regras e procedimentos que são conhecidos de todos, tanto para a elaboração dos relatórios de progresso, como para o formato das reuniões.

De seguida, apresentamos as regras atualmente estabelecidas:

Preparação do relatório de progresso:

- A unidade administrativa e contabilística elabora mensalmente as demonstrações financeiras das diferentes unidades estratégicas de negócios;
- Na semana anterior à realização das reuniões de controlo, as demonstrações financeiras são apresentadas a cada gestor de unidade de negócios que pode identificar e relatar eventuais erros ou incongruências, ao responsável da unidade administrativa e contabilística num encontro realizado entre ambos e que normalmente poderá ter a duração máxima de uma hora.

Reuniões:

- A periodicidade das reuniões é mensal, e realiza-se num único dia;
- A reunião inclui a administração, os gestores das várias unidades estratégicas e o responsável pela área administrativa e contabilística;
- É realizada uma avaliação do resultado global da empresa e de todas as unidades, tendo presente as previsões mensais e a evolução dos resultados acumulados;
- Os gestores efetuam repreviões aos seus planos de negócios e respetivos orçamentos;
- É efetuado o fórum GUN, havendo debate e partilha de informação entre os gestores das unidades de negócio;
- A administração faz um resumo dos resultados alcançados e das principais tendências do negócio e finaliza a reunião.

Face à dinâmica do setor e ao ciclo de vida útil reduzido dos produtos associados às tecnologias de informação, a administração tem procurado incrementar a partilha de ideias e de conhecimento entre diferentes unidades, como forma de dar uma maior capacidade de resposta à estrutura organizacional na adequação constante aos desafios colocados pelo ambiente competitivo. Nesse sentido, têm sido utilizados três instrumentos de arquivo e divulgação do conhecimento organizacional:

- *Newsletter* da empresa, onde mensalmente diferentes gestores e colaboradores, publicam artigos sobre experiências na organização;
- Criação de um repositório dos projetos realizados de livre acesso a todas as unidades, podendo encontrar-se soluções com base no conhecimento acumulado;
- Formação organizada e realizada pelas unidades estratégicas de negócio sobre projetos desenvolvidos com enorme sucesso.

Deste modo, os instrumentos de diálogo implementados, pretendem garantir uma avaliação de desempenho mais transparente e aceite por todos, e a partilha de conhecimento entre as várias áreas de trabalho, de forma a criarem-se sinergias na resposta aos desafios diários da atividade.

3.3 Sugestões de melhoria do sistema de controlo de gestão

Num estudo de caso realizado anteriormente, sobre o sistema de controlo de gestão da Tecnológica, SA, Teixeira (2007b) concluiu que naquela época, os instrumentos de controlo de gestão, eram muito importantes para o sucesso da empresa, através da divulgação da estratégia e dos objetivos globais, da contribuição para o alinhamento da ação dos gestores operacionais e das várias áreas de trabalho e da elaboração de informação financeira pormenorizada sobre a evolução do negócio.

Contudo, passados cerca de 10 anos, a empresa transformou-se num grupo empresarial internacional com uma elevada diversificação dos negócios e dos mercados que serve e com um número bastante superior de unidades estratégicas de negócio que, inclusivamente, trabalham muitas vezes em conjunto em projetos de elevada dimensão e complexidade.

Deste modo, após a realização deste estudo, identificou-se alguns aspetos do sistema de controlo de gestão que, no nosso entender, não foram adaptados ao longo do tempo há nova realidade da empresa. Sendo assim, no ponto seguinte do trabalho irão ser apresentadas várias sugestões de melhoria do sistema de controlo de gestão, tendo mais uma vez por base, os instrumentos referidos e analisados anteriormente.

3.3.1 Nos instrumentos de pilotagem

Relativamente ao planeamento e controlo orçamental, face à dimensão e complexidade cada vez maiores dos projetos realizados em África e no Brasil, torna-se fundamental que os sistemas de informação contabilísticos e financeiros sejam capazes de evidenciar a criação de valor obtida por projeto.

Isto porque, embora as margens dos negócios sejam bastante atrativas, na maioria das vezes a empresa trabalha diretamente com os governos e, estes por via do seu poder negocial, frequentemente atrasam os prazos de pagamento, criando dificuldades de tesouraria e obrigando a empresa a recorrer a dívida remunerada para fazer face aos défices financeiros do funcionamento normal da atividade.

Para além disso, o facto de se monitorizarem mais em pormenor os projetos realizados, permitiria também evidenciar o contributo em termos operacionais e financeiros de cada unidade para a prossecução dos resultados pretendidos.

Assim, a nossa sugestão passa pela implementação de um sistema contabilístico que permita conhecer os rendimentos e gastos por projeto e os ativos associados à sua execução (por exemplo, grau de utilização dos ativos não correntes, dívidas por receber e níveis de stocks necessários), tendo sempre a identificação das unidades que dão origem a cada rubrica. Deste modo, a empresa não só consegue perceber melhor a origem do valor criado nos serviços que realiza, como também obtém um maior conhecimento do tipo de projetos que executa e uma maior capacidade de negociação dos preços de venda junto dos clientes, em virtude de que, facilmente identifica os recursos que irão ser necessários e as margens que poderá obter.

No que diz respeito ao planeamento e controlo estratégico, observa-se que embora nos planos de negócios apresentados em cada ano estejam previstos objetivos em variáveis não financeiras essenciais para o sucesso sustentado da empresa, como a inovação, a qualidade, o risco do negócio, entre outros fatores, na prática não são devidamente monitorizados ao longo do tempo.

Nesse sentido, julgamos que seria importante a implementação de instrumentos como o *balanced scorecard* e os mapas estratégicos, de forma a que se tornasse evidente para todos na organização a ligação entre os diferentes fatores que condicionam a implementação da estratégia e que se pudesse agir em tempo útil sobre acontecimentos que embora não estejam a ter impacto direto no curto prazo sobre os resultados da empresa, podem vir a condicionar a sua sustentabilidade no futuro próximo. Um exemplo, desta situação é a forte dependência do negócio relativamente ao estado e instituições públicas de Angola, o que em cenários de crise, como é o caso atual da queda do preço de petróleo que desfalcou bastante a situação financeira do país, pode afetar muito a tesouraria do grupo empresarial por via dos atrasos de pagamento. Assim, todas as unidades estratégicas de negócio, deveriam ter como objetivo estratégico aumentar o número de clientes e a sua importância no volume de negócios, face ao peso do setor público angolano.

Em conclusão, ao nível dos instrumentos de pilotagem, as sugestões passam por:

- Planeamento e controlo financeiro dos projetos, a fim de se evidenciar o seu contributo para a criação de valor e o desempenho de cada unidade;
- Implementação do *balanced scorecard* e dos mapas estratégicos, para permitir a efetiva monitorização dos fatores críticos de sucesso do negócio.

3.3.2 Nos instrumentos de orientação do comportamento

Ao nível da avaliação dos centros de responsabilidade, verificou-se que apenas as unidades estratégicas de negócios eram avaliadas e somente sobre a evolução dos dados financeiros. Relativamente a estas, os gestores encontravam-se identificados com a forma como era avaliada a atividade dos centros sobre os quais tinham autoridade, embora fossem de opinião que o custo de capital utilizado na determinação da renda económica dos ativos não correntes cedidos pela unidade eficiência financeira e dos juros, no caso de défices de tesouraria, era muito elevado face às condições financeiras disponíveis no mercado, o que lhes penalizava os prémios a receber. Para além disso, tinham a opinião de que a lógica e os cálculos associados à amortização económica dos ativos não correntes apresentava alguma complexidade.

Neste caso, a implementação de um indicador como o EVA ou a RS poderia ter a vantagem de tornar mais fácil a monitorização e a leitura da avaliação da capacidade de criação de valor, em virtude de que comparam diretamente os resultados gerados face aos esperados, sendo eventualmente mais facilmente entendidos e aceites pelos gestores.

No que diz respeito às unidades de suporte, o seu desempenho não era avaliado e tal, criava um sentimento de grande injustiça nos seus diversos gestores. Assim, julgamos que a transformação das unidades de suporte em centros de resultados era fundamental para criar maiores índices de motivação e para garantir um espírito mais empreendedor nas diversas áreas de trabalho da empresa, beneficiando a eficiência na utilização dos recursos internos. Tal, iria permitir que os gestores destas unidades fossem avaliados não só pelos *inputs* da atividade como também pelos *outputs* gerados. Por exemplo, o gestor da unidade Administrativa e Contabilística, negoceia várias fontes de financiamento a custos inferiores aos do mercado, obtém apoios comunitários para os investimentos a realizar, bem como benefícios fiscais que diminuem o imposto a pagar sobre o rendimento das pessoas

coletivas. Os rendimentos que gera para a empresa através destas ações são superiores ao volume de negócios criado pela maioria das unidades estratégicas de negócio, no entanto, não é avaliado nem premiado por este esforço tão importante para a sustentabilidade financeira da empresa. Em simultâneo, a unidade Administrativa e Contabilística realiza diversos serviços para as unidades, como o controlo de tesouraria, a elaboração de documentação legal e a realização da contabilidade. Assim, facilmente poderiam ser registadas as horas de trabalho para cada unidade e definidos preços de referência para esses serviços, em virtude de serem atividades disponíveis no mercado com preços facilmente conhecidos. Como tal, através da utilização dos princípios do custeio baseado nas atividades, poder-se-ia atribuir valores às prestações de serviços internas para as diferentes unidades, evitando a utilização de taxas de repartição de custos muito criticadas pelos gestores e garantir uma maior equidade na avaliação dos gestores das várias áreas.

Deste modo, a definição de centros de resultados e a utilização de preços de transferência interna em prol de taxas de repartição poderiam contribuir para uma maior coesão organizacional e um maior alinhamento face à estratégia a implementar.

Finalmente, quanto ao sistema de incentivos dos gestores, para além de ser fundamental a avaliação destes nas unidades de suporte, também é importante que sejam avaliados e premiados pela obtenção de objetivos não financeiros, como a inovação e a qualidade, que são essenciais para o sucesso sustentado da empresa e, também, pelo contributo da sua ação para os objetivos globais. Isto é, o sistema de incentivos deveria ser em função do alcance de objetivos financeiros e não financeiros e do seu impacto a nível da atividade do centro sobre o qual têm responsabilidade, mas também, sobre o contributo para os objetivos globais da empresa.

3.3.3 Nos instrumentos de diálogo

Relativamente aos instrumentos de diálogo, é nossa opinião que, face à insatisfação dos gestores das unidades de suporte sobre a falta de avaliação da sua atividade, que o esforço maior a realizar deveria ser ao nível da transformação dessas unidades em centros de resultados e da divulgação dos procedimentos e regras associadas ao sistema de controlo de gestão a implementar. Tal, poderia ser feito através de reuniões onde se

debateriam os critérios de avaliação e de preços de transferência a utilizar, apresentações públicas junto dos gestores e formação sobre os procedimentos a adotar ao nível da informação necessária para a operacionalização do sistema.

Para além disso, numa empresa como a Tecnológica, SA, que atua num setor de atividade composto por produtos e serviços com uma vida reduzida, onde as inovações ocorrem permanentemente, a partilha de informação é fundamental. Nesse sentido, a organização de fóruns de discussão de projetos entre diferentes unidades, bem como a colocação de indicadores que monitorizem a partilha de informação por parte dos gestores (por exemplo, número de artigos ou estudos de caso publicados na newsletter da empresa) e que contribuam para a sua avaliação, poderão ser importantes para garantir uma maior fluidez do conhecimento na organização.

4 Conclusão

Este trabalho de investigação tinha como objetivo observar a importância dos instrumentos de controlo de gestão para o sucesso empresarial.

Para tal, foi feita uma reflexão sobre os tipos de instrumentos de controlo de gestão referidos pela diversa bibliografia e sobre o impacto da sua aplicação na atividade das empresas. Assim, verificou-se que, em geral, os autores dividem os instrumentos de controlo de gestão em três tipologias, de acordo com o seu objetivo na gestão das organizações:

- Instrumentos de pilotagem, que pretendem a disseminação da missão, objetivos e estratégias a implementar pelos diversos níveis hierárquicos e áreas funcionais;
- Instrumentos de orientação do comportamento, que pretendem ajudar a garantir um alinhamento no comportamento dos gestores operacionais, integrando os objetivos locais de cada área de trabalho nos objetivos globais da organização;
- Instrumentos de diálogo, que pretendem garantir que o processo de planeamento e controlo de gestão envolva todos os níveis hierárquicos e áreas funcionais, representando um contrato entre gestores e empresa.

De seguida, foi realizado o estudo de caso propriamente dito, tendo sido alvo do trabalho de investigação realizado, uma empresa do setor das tecnologias de informação que assentou o seu desenvolvimento na implementação de um sistema de controlo de gestão que pretendeu garantir uma maior descentralização da tomada de decisão e, assim, obter uma maior flexibilidade de resposta a um mercado em constante mutação. Como consequência, a empresa conseguiu ao longo do tempo crescer exponencialmente, internacionalizando a atividade e transformando-se num grupo empresarial constituído por mais de 20 organizações.

Contudo, o crescimento exigiu novos desafios que nem sempre foram acompanhados pelo sistema de controlo de gestão implementado e como tal, a realização do estudo de caso, identificou um conjunto de melhorias que poderiam ser realizadas sobre os instrumentos utilizados até à data da realização do trabalho.

De entre essas melhorias, destacavam-se pela sua importância, nos instrumentos de pilotagem, a adaptação do sistema de informação contabilístico de forma a obter-se a

criação de valor financeiro por projeto, bem como o desempenho de cada unidade em cada projeto realizado. Para além disso, verificou-se igualmente que a implementação do *balanced scorecard* e dos mapas estratégicos poderia ser muito importante para monitorizar variáveis não financeiras, como a inovação, a qualidade e a capacidade de partilha do conhecimento, que são fatores críticos de sucesso numa empresa que atua num setor em constante mutação e sujeito à concorrência global.

No que diz respeito aos instrumentos de orientação do comportamento, constatou-se que ao nível do alinhamento do comportamento dos gestores operacionais, era fundamental transformar, a nível de tratamento dos dados financeiros, as unidades de suporte em centros de resultados, definindo preços de transferência para as prestações de serviços internas e permitindo a avaliação e o estabelecimento de incentivos para todos os gestores da empresa. Tal medida, é fundamental para aumentar o grau de aceitação de todos relativamente ao sistema de controlo de gestão implementado.

Finalmente, ao nível dos instrumentos de diálogo, verificou-se que era importante existir uma maior divulgação das regras e procedimentos do sistema de controlo de gestão, bem como a implementação de eventos (por exemplo fóruns de discussão e de partilha de ideias) que garantissem uma maior disseminação do conhecimento e em consequência, uma maior capacidade de resposta aos desafios colocados pelo mercado e parceiros de negócio.

Quanto a limitações da investigação realizada, há a referir o facto de se ter analisado apenas uma empresa o que poderá condicionar a generalização das conclusões do estudo.

Em relação a linhas de investigação futuras, seria importante efetuar um estudo comparativo do desempenho futuro da empresa após a implementação das sugestões de melhoria no sistema de controlo de gestão referidas neste trabalho e confirmar que, de facto, tinham sido importantes para o sucesso da empresa.

5 Referências Bibliográficas

Almeida, J. (2001). Os Instrumentos de Gestão Previsional e a sua Auditoria: O Caso Português: OROC – Revisores e Empresas (Abril/Junho).

Anthony, R. N., e Govindarajan, V. (2007). Management Control Systems. 12ª ed. New York: McGraw-Hill.

Araújo, C., Pinto, E., Lopes, J., Nogueira, L., Pinto, R. (2008). Estudo de Caso. Disponível em: Janeiro, 2008, em: URL.

Chiavenato, I. (1993). Introdução à teoria geral da administração. 4ª ed. São Paulo: Makron Books do Brasil.

Damodaran, A. (2007). Damodaran on Valuation – Security analysis for investment and corporate finance. 2ª ed: John Wiley and Sons

Donnelly, J., Gibson, J., e Ivancevich, J. (2000). Administração – Princípios de Gestão Empresarial; 10ª ed: McGrawhill

Epstein, M., e Manzoni, J. (1998). Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards. European Management Journal. 16 (2): 190-203.

Ferreira, M. P., Santos, J.C., Reis, N., e Marques, T. (2010). Gestão Empresarial. 3ª ed. Lisboa: Lidel- edições técnicas, Lda.

Ferreira, D., Carlos, C., Asseiceiro, J., Viera, J., e Vicente, C. (2014). Contabilidade de Gestão: Estratégia de custos e de resultados. 1ª ed. Lisboa: Rei dos Livros.

Franca, L., e Monte, A. P. (2010). Comparação entre sistemas de gestão hospitalar: SPA, SA e EPE, na perspectiva do planeamento e controlo orçamental: um estudo de caso. XIV Congresso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativa. Disponível em: 27 de Abril de 2010: URL. https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/2541/1/paper_Franca%26Monte_ACACIA-MX2010.pdf

Hernández, J. M., Salas, O. A., Fontrodona, J., e Fontana, I. (1999). Les empreses gasela a Catalunya; Departament d'Indústria, Comerç i Turisme, Generalitat de Catalunya; Barcelona.

Horngren, C., Datar, S., e Foster, G. (2002). Cost Accounting – A Managerial Emphasis. 11ª ed. Prentice Hall.

Jordan, H., Neves, J. C., e Rodrigues, J. A. (2011). O Controlo de Gestão - Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores. 9ª ed. Lisboa: Áreas Editora.

Kaplan, A., e Norton, D. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. Harvard Bus. Rev.70: 71-79.

Kaplan, A., e Norton, D. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. Harvard Bus. Rev. 74(1): 75-85.

Kaplan, A., e Norton, D. (2004). Mapas Estratégicos. 6ª ed: Campos.

Kluge, J., Stein, W., e Licht, T. (2002). Gestão do Conhecimento – Segundo um estudo da McKinsey e Company; Principia.

López, J. A., Salas, J. A., Saras O. A., Ortega, T. B., Ibarra, F. B., Taliani, E. C., Álvarez, J. L., e Feliu, V. R. (1996). Contabilidad de Gestion Avanzada - Planification; Central y Experiencias Práticas: McGrawhill.

Modigliani, F., e Miller, M. (1958). The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment. The American Economic Review. 48(3): 261-297.

Neves, J. C. (2012). Análise e relato financeiro – uma visão integrada de gestão. 5ª ed. Lisboa: Texto Editores.

Neves, J. C. (2011). Avaliação e Gestão da Performance Estratégica da Empresa. 2ª ed. Lisboa: Texto Editores.

Renato. (2010). Custo Médio Ponderado e EVA – Conceitos. Disponível em 20 de Março de 2010 em: URL.

Rodrigues, J. (2007). Planeamento e Controlo de Gestão: texto de apoio. 10ª ed. Setubal: Escolar Editora.

Salas, O. A. (2001). El Cuadro de Mando Integral; XI Congreso AECA – Empresa, euro y Nueva Economía.

Salas, O. A., Hernández, J. M., Fontrodona, J., e Fontana, I. (2001). El Cuadro de Mando Integral y los Inductores del Crecimiento Empresarial; XI Congreso AECA – Empresa, euro y Nueva Economía.

Silva, E. S., e Queirós, M. (2010). Gestão Financeira – Análise de Investimentos. Porto: Vida Económica.

Stake, R. (1995). The Art of Case Study: SAGE Publications Inc.

Teixeira, N., Teixeira, A. B., e Pardal, P. (2007). O orçamento e a evolução da estrutura organizacional – Estudo de caso; XIV Congresso da AECA.

Teixeira, N. (2007a). A avaliação do desempenho de centros de responsabilidade – Estudo de caso; XIV Congresso da AECA

Teixeira, N. (2007b); Modelo de Controlo de Gestão - Setor das Tecnologias de Informação; Tese de Mestrado não publicada; ISCTE

Teixeira, A. B. S. D., e Teixeira, N. M. D. (2008). O Controlo Orçamental – Estudo de Caso; XVIII Jornadas Luso -Espanholas de Gestão.

Teixeira, N., e Carreira F. (2008). Implementação de um sistema de avaliação do desempenho - Estudo de caso no sector português das Rochas Ornamentais; XV Congresso Brasileiro de Custos – Curitiba, PR, Brasil.

Teixeira, N., e Mata, C. M. S. (2008). Implementação do Tableau de Bord – Estudo de caso no sector das Rochas Ornamentais; IV Congresso de Custos do Mercosul – Montevideo.

Teixeira, N. (2008a). A Rendibilidade e a Criação de Valor; XIII Encuentro AECA – Aveiro.

Teixeira, N. (2008b). Preços de transferência interna e a avaliação do desempenho de centros de responsabilidade; XVIII Jornadas Luso -Espanholas de Gestão.

Teixeira, A. B. S. D. T., Teixeira, N. M. D., e Mata, C. M. S. (2011). O Balanced Scorecard Dinâmico e o Desempenho Organizacional; XII Congresso Internacional de Custos. Ponta do Leste.

Teixeira, N., Mata, C., Pardal, P. N., e Teixeira, B. A. (2013) A aplicação da rendibilidade supranormal para a avaliação da criação de valor; XXIII Jornadas Hispano Lusas de Gestão Científica; Málaga.

Yin, R. K. (2009), Case Study Research: design and Methods. Fourth Edition, SAGE Publications Inc.